图人脸识别

Zhuyuan Zaoshi Huiyongren

1

COAY Books

目录
Content

- 第1节：第一章用人者做人的态度很重要(1)
- 第2节：第一章用人者做人的态度很重要(2)
- 第3节：第一章用人者做人的态度很重要(3)
- 第4节：第一章用人者做人的态度很重要(4)
- 第5节：第一章用人者做人的态度很重要(5)
- 第6节：第一章用人者做人的态度很重要(6)
- 第7节：第一章用人者做人的态度很重要(7)
- 第8节：第一章用人者做人的态度很重要(8)
- 第9节：第一章用人者做人的态度很重要(9)
- 第10节：第一章用人者做人的态度很重要(10)
- 第11节：第二章识人有方，用人得法(1)
- 第12节：第二章识人有方，用人得法(2)
- 第13节：第二章识人有方，用人得法(3)
- 第14节：第二章识人有方，用人得法(4)
- 第15节：第二章识人有方，用人得法(5)
- 第16节：第二章识人有方，用人得法(6)
- 第17节：第二章识人有方，用人得法(7)
- 第18节：第二章识人有方，用人得法(8)
- 第19节：第二章识人有方，用人得法(9)
- 第20节：第二章识人有方，用人得法(10)
- 第21节：第二章识人有方，用人得法(11)
- 第22节：第二章识人有方，用人得法(12)
- 第23节：第三章成为下属的知己(1)
- 第24节：第三章成为下属的知己(2)
- 第25节：第三章成为下属的知己(3)
- 第26节：第三章成为下属的知己(4)
- 第27节：第三章成为下属的知己(5)
- 第28节：第三章成为下属的知己(6)
- 第29节：第三章成为下属的知己(7)
- 第30节：第三章成为下属的知己(8)

- 第31节：第三章成为下属的知己(9)
- 第32节：第三章成为下属的知己(10)
- 第33节：第三章成为下属的知己(11)
- 第34节：第三章成为下属的知己(12)
- 第35节：第三章成为下属的知己(13)
- 第36节：第三章成为下属的知己(14)
- 第37节：第三章成为下属的知己(15)
- 第38节：第四章练就容人的本事(1)
- 第39节：第四章练就容人的本事(2)
- 第40节：第四章练就容人的本事(3)
- 第41节：第四章练就容人的本事(4)
- 第42节：第四章练就容人的本事(5)
- 第43节：第四章练就容人的本事(6)
- 第44节：第四章练就容人的本事(7)
- 第45节：第四章练就容人的本事(8)
- 第46节：第四章练就容人的本事(9)
- 第47节：第四章练就容人的本事(10)
- 第48节：第四章练就容人的本事(11)
- 第49节：第五章善于把重要的事情托付给别人(1)
- 第50节：第五章善于把重要的事情托付给别人(2)
- 第51节：第五章善于把重要的事情托付给别人(3)
- 第52节：第五章善于把重要的事情托付给别人(4)
- 第53节：第五章善于把重要的事情托付给别人(5)
- 第54节：第五章善于把重要的事情托付给别人(6)
- 第55节：第五章善于把重要的事情托付给别人(7)
- 第56节：第五章善于把重要的事情托付给别人(8)
- 第57节：第五章善于把重要的事情托付给别人(9)
- 第58节：第六章做事要活用众人的智慧(1)
- 第59节：第六章做事要活用众人的智慧(2)
- 第60节：第六章做事要活用众人的智慧(3)
- 第61节：第六章做事要活用众人的智慧(4)
- 第62节：第六章做事要活用众人的智慧(5)
- 第63节：第六章做事要活用众人的智慧(6)
- 第64节：第六章做事要活用众人的智慧(7)
- 第65节：第七章用对人，才能做对事(1)
- 第66节：第七章用对人，才能做对事(2)

- 第67节：第七章用对人，才能做对事(3)
- 第68节：第七章用对人，才能做对事(4)
- 第69节：第七章用对人，才能做对事(5)
- 第70节：第七章用对人，才能做对事(6)
- 第71节：第七章用对人，才能做对事(7)
- 第72节：第七章用对人，才能做对事(8)
- 第73节：第七章用对人，才能做对事(9)
- 第74节：第七章用对人，才能做对事(10)
- 第75节：第七章用对人，才能做对事(11)
- 第76节：第七章用对人，才能做对事(12)
- 第77节：第七章用对人，才能做对事(13)
- 第78节：第八章菩萨心肠，霹雳手段(1)
- 第79节：第八章菩萨心肠，霹雳手段(2)
- 第80节：第八章菩萨心肠，霹雳手段(3)
- 第81节：第八章菩萨心肠，霹雳手段(4)
- 第82节：第八章菩萨心肠，霹雳手段(5)
- 第83节：第八章菩萨心肠，霹雳手段(6)
- 第84节：第八章菩萨心肠，霹雳手段(7)
- 第85节：第八章菩萨心肠，霹雳手段(8)
- 第86节：第八章菩萨心肠，霹雳手段(9)
- 第87节：第八章菩萨心肠，霹雳手段(10)
- 第88节：第八章菩萨心肠，霹雳手段(11)
- 第89节：第九章用好你的合作伙伴(1)
- 第90节：第九章用好你的合作伙伴(2)
- 第91节：第九章用好你的合作伙伴(3)
- 第92节：第九章用好你的合作伙伴(4)
- 第93节：第九章用好你的合作伙伴(5)
- 第94节：第九章用好你的合作伙伴(6)
- 第95节：第九章用好你的合作伙伴(7)
- 第96节：第九章用好你的合作伙伴(8)
- 第97节：第九章用好你的合作伙伴(9)
- 第98节：第九章用好你的合作伙伴(10)
- 第99节：第九章用好你的合作伙伴(11)
- 第100节：第九章用好你的合作伙伴(12)
- 第101节：第九章用好你的合作伙伴(13)
- 第102节：第十章如何避免用错人(1)

- 第103节：第十章如何避免用错人(2)
- 第104节：第十章如何避免用错人(3)
- 第105节：第十章如何避免用错人(4)
- 第106节：第十章如何避免用错人(5)
- 第107节：第十章如何避免用错人(6)
- 第108节：第十章如何避免用错人(7)
- 第109节：第十章如何避免用错人(8)
- 第110节：第十章如何避免用错人(9)

第1节：第一章用人者做人的态度很重要(1)

前言

一个人想生存，没有一身过硬的本领是不可能的。实力是一个人事业的基础。不过，假如想取得进一步的发展，仅靠个人的才智则远远不够。一个领导者，用人的本领往往比个人的才智更加关键。

俗话说得好，纵然浑身是铁，又能打几根钉？如果领导者刚愎自用、不懂用人，必然会疲于奔命，最终难逃失败的命运。反之，假如他能放心大胆地使用人才，便可以轻轻松松地当个甩手掌柜，让成功自己送上门来。敢不敢用人，敢不敢放权，体现了一个领导者的魄力。

单单重视用人还不行，因为人才有优劣之分，也有合适与否。好的下属不仅是自己的左膀右臂，而且能成为一个好参谋，不仅能让领导者的计划顺利实施，更能让这个计划尽善尽美。不过，如果你不幸用错了人，那他很可能会把一个完美的计划搞得一团糟，让你追悔莫及。会不会用人，善不善用人，则体现了一个领导者的智慧。

用人是一门微妙的艺术。因为人的性格、禀赋、能力各有不同，现代人又常常会把自己真实的一面小心地隐藏起来。这就更增加了用人的难度。既要大胆向下放权，又要小心被下属蒙蔽；既要让下属对自己忠心耿耿，又要善于激励下属；既要平衡下属之间的关系，又要做到知人善任。总之，好的领导者能够看透人心，洞悉人性，将性格、能力各异的人才牢牢控制于股掌之间，让他们各尽其才，形成合力。而这，并不是每一个人都能够做到的。

领导艺术和用人技巧，是你必须补上的一课。

现在展现在你面前的这本书，便荟萃了古今中外的用人法则。它能带给你宝贵的用人经验，启迪你的用人智慧，激发你的用人潜力。本书结合生动的实例，将用人要诀用通俗的语言娓娓道来，将微妙的

用人艺术变成具有可操作性的用人方法，把你塑造成为一个用人高手，一个充满智慧的领导者。到那时，你距离真正的成功就不远了。

第一章用人者做人的态度很重要

试想一下，使用别人，又怀疑他、对他不放心，是一种什么局面；试想一下，在你的公司里，如果下属得不到你起码的信任，其精神状态、工作干劲会怎样。假如你的公司职员情绪欠佳、精神沉郁、怨懑丛生，上下级关系怎么能融洽?

□欲用人，先学会容人

匹夫见辱，拔剑而起，这是导致失败的根源，它表现人的器量窄小。

小不忍则乱大谋，忍的最要紧处就是要忍得住，所以忍就是要有一种宽大的胸襟与器量。它以退为进，并以此预示后来的成败，这也就成了弱者与强者的一种区别了。所以忍绝不意味着只咽气不吐出来。所谓吐出来，如越王勾践等那样，是一种吐法。当然平常人们忍一时之气，则常常是要时间和事实来作回答，这也是一种吐法。

总之，要做到忍得下，看得透，就要宰相肚里能撑船。

可以讲讲曹操对祢衡的态度，这故事叫"击鼓骂曹"。祢衡骂曹操，以及他所有对曹操的做法，乃至对东汉末年各地军阀的看法，有他的道理，其人品、才能在当时都是第一流的。但曹操面对祢衡放肆的羞辱，为了顾全大局，把所有气都咽下去了，也确实表现了宰相肚里能撑船的雅量。

当时的情景，两人较劲的起因其实很简单。曹操请祢衡，实际想让他做个军务秘书长，动机挺好。但请人家来不请人家坐，就伤害了祢衡。接着祢衡就挖苦曹操手下无能人，并自夸才能。曹操大权在握，就要祢衡给他击鼓，以此羞辱祢衡，祢衡也不拒绝。击鼓应换新衣，按规定仪式进行，可祢衡只穿随身衣服。尽管这样，祢衡到底是才子，他击了一曲，让在座的人都感动得掉泪。曹操手下人则坚持要祢衡换衣，祢衡却干脆裸体击鼓，以此辱骂曹操是国贼。

此时一片喊杀声，但曹操却很冷静，他容忍了祢衡。他不能因杀一个手无寸铁的祢衡，背上忌才害贤的罪名，使天下人才对他望而却步。如果说这时曹操明智，倒不如说他度量大。他给祢衡派了一个差使，去劝说荆州刘表前来投降，并派他手下重要谋士给祢衡送行。这一系列的事情曹操都做得很好。

第2节：第一章用人者做人的态度很重要(2)

事实上，无论何种人物，为人做事胸襟宽阔都是必要的，而对于领导者尤其如此。

□以小见大，一碗水端平

经常耳闻目睹这样的现象，一个单位中有好几位领导，但是，当群众有什么矛盾或者问题出现，人们总愿意去找那么某几个领导去解决。问问原因，人们常常答曰：某某领导处理问题不公正，可不能找他。处事不公会引起下属的积怨，不仅给正常工作的开展带来负面影响，对领导者个人的前途也构成了隐患。为官公正，办事公平，这是当领导的基本素质。《新书道术》中说："无私谓之公，不公为私。"宋代大文学家韩愈说："物不得其平则鸣。"可见，公平之说，古已有之。公平之人，公平之事，在史籍典册中，更是不计其数。

唐代的大理寺少卿戴胄，办事就颇为公平。一次，唐太宗李世民的大舅子、长孙皇后之兄长孙无忌带刀进入皇宫，在宫门口站岗的监门校尉未发现，按照唐律，长孙无忌和监门校尉都违犯了法律。可是，当朝宰相封德却说，无忌是一时疏忽，不能算犯法，校尉麻痹大意，应该杀头。唐太宗居然点头同意这么办。这时，戴胄挺身而出，明确表示这样量刑不公平。他说，无忌带刀入宫，校尉没有发现，两方面都是由于一时疏忽，如果量刑，应一视同仁，怎么能重此轻彼呢?戴胄说得理直气壮，有根有据，唐太宗只好答应重新商议。而再次商议时，封德仍是力主原判，戴胄便据理辩驳，寸步不让。指出：无忌和校尉，论其过误，情况相同，而校尉是由无忌带刀入宫的缘故而致罪的，"于法当轻"。现在，轻罪反而重判，重罪反而轻判，"生死顿殊"，很不合理。坚决要求据法重新判决。唐太宗觉得戴胄说得有理，终于接受了他的意见，把无忌和校尉都免罪了。

这里的几个人物，长孙无忌是"国舅"，又是卓著功劳的开国元勋；封德是当朝宰相，大权在握，更有皇帝偏袒。监门校尉则不过是

在宫门口站岗放哨的小官；戴胄自己也不过相当于今天的最高法院院长。可是他居然秉公办理，坚持公平断案，这是很不容易的。然而，惟其公平合理，才得到了李世民的首肯。除了戴胄，像包拯、海瑞这些历史上有名的"清官"也都是办过一些公平事的，人们口碑流传，同样说明了公平之可贵。

对待下属一定要公平，不可厚此薄彼、存私心。下属最忌领导偏心。因为种种原因，而不能公平对待每个人的成绩，或不能公平地处理每个人的错误，实际上起到的是一种离间的作用，孤立了被你偏袒的那一部分下属。因此会导致下属之间相互猜忌，矛盾重重。群体的凝聚力就会大大降低，这显然会给你的工作设下重重障碍。

"一碗水端平"有时很难做到，如诸葛亮要以公平服众，就必须挥泪斩了马谡，才不会在以后出现类似事情时有人说三道四。尽管马谡与诸葛亮素有交情。曹操曾经规定过无论何人之马只要进入老百姓的田地破坏庄稼就格杀勿论，在他自己的坐骑进入田地后，他也要"割发代首"，虽然有封建统治者的虚伪性，但是在一定程度上也显示出了他的公平执法，从而极大地笼络了下属的拥护之心，为他统一北方，"挟天子以令诸侯"打下了基础。

历览古今多少事，公平之心不可缺。这不仅是处事的必需，做人的起码道德，更是一个领导者搞好上下级关系、做好工作的一个起码的前提条件。如果办事不公平，搞邪门歪道，你那个部门那项工作就会出现偏差。

春秋战国时，燕昭王为报被齐国打败的仇恨，重振国威，便千方百计招揽人才。他找大臣郭隗想对策，郭隗向他说出了这样的道理：竭诚礼待他人，虚心求教，可聚集比自己强几百倍的人才；向人表示敬意，能够听取别人的意见，可以聚集比自己强几十倍的人才；以平等方式待人，可以招来与自己能力差不多的人才；而如果自恃权势，对人呼来唤去，则只会有一些小人投奔自己；昏庸无道，随意骂人，则只能剩下身边的奴仆。

可见，做领导一定要公平、公正，只有以此为前提，才能得到自己的左膀右臂，笼络下属，稳定形势。

第3节：第一章用人者做人的态度很重要(3)

当然，完全做到百分之百的公平，也不那么容易。有时候，虽然主观上想公平，但由于人的认识局限性和各方面条件的限制，客观效果不一定那么公平。再加上各人看问题的角度不同，要求不同，"横看成岭侧成峰，远近高低各不同"，你即使公平了，站在不同的角度，也会有人认为不够公平。有道是，"做天难做四月天，蚕要暖和麦要寒。采桑娘子要晴天，种田哥哥要雨天"，正是说的公平难。有鉴于此，周恩来就曾引用上述谚语说："我们不要资产阶级的公平，要无产阶级的公平。平不那么容易，只要公就行了。"出以公心，就可能把事情处理得更公道些；而如果有私心杂念，那就难免不平，就像"木匠的斧子一边砍"了!

□用人金诀：给人以权威感

一个老板是不能单靠甜言蜜语办事的，有时必须坚定不移，所谓恩威并用也。譬如发现一个人实在不可救药，就要坚决地开除。这个时候如果同情和顾虑过多，那只能说是一种软弱。下属都不是蠢蛋，他们自会对你的这种做法予以理解的，对这种人如果过分迁就，那么整个企业风气就要被带坏，也可能因此要失掉一些老板的权威。

譬如你今天开除了一个下属，他要好的同事可能会当着许多人的面问你："听说某某被开除了?"而对这种近乎挑战性的询问，你是一个老板，你应该拿出权威来，理直气壮地告诉他们："是的，对他来说是咎由自取!我们的客户总是在抱怨而他却不在乎。"

老板就是要及时拿出老板的权威，对于下属的缺点和不良倾向不能视而不见，举措不力，姑息迁就，如果不这么做，从根本上讲也是害了你的下属本人，不利于他本人的成长进步。

同时，如果任其自行自便发展下去形成了气候，企业内部的不良风气就会滋生蔓延，感染影响其他下属。长此以往势必损害老板的威信，不利于推动其他下属展开工作。

老板对自己下属的缺点错误，发现了苗头就应及时提醒，不要态度暧昧，姑息迁就，而应经常"吹吹风"，下点"毛毛雨"，争取工作环境的清洁，防患于未然。对于已经出现的错误，再给予适当的批评，帮助下属找出原因，认识错误，并以此教育他人。当然遇事要有分析，因人而异，对于有药可救的下属不能"一棒子打死"，因为走极端的做法也极易引起下属的反感。

老板的权威还体现在下达命令时和分派任务上。作为老板要勇于说"不"，发现问题，当机立断，即使在不接受任务的下属面前，你也不可失掉你的权威。在缺乏悟性不愿接收任务的下属面前，即使他对你的命令想不通，在行动上也必须坚持领受任务。如果一个老板没有这种权威，那就难以推动全局的工作。

当然，企业老板的权威应建立在自己领导能力之上，在指派任务前还要注意进行情况预测，对于任务的艰巨程度，领受任务下属的承受能力，分配任务时可能出现的问题等等都要做到心中有数，胸有成竹。必要时要事先与领受任务的下属通通气，事先做好工作，征询意见，尽量避免分配任务时出现顶牛现象。

不过，企业老板权威的树立关键还是要靠其领导能力和用人的技巧。在决策前多听取意见，意见基本一致时，再定下决策。

在某些时候，为了避免决策错误，作为一个老板，少作决策也是一个极好的法子。有的管理学家甚至这样说："一个单位总是需要老板匆忙地去作决策的话，那就不是一个好单位。"如果这样的话，老板会整天处在一种压力下工作，不断地头痛医头、脚痛医脚。

某些优秀的老板只对某几个重要的事务才亲自决定。如果把一个企业比为一艘大轮船的话，老板的任务应该是把握方向，不是一个人把握方向，而是和决策班子一起把握方向。

□你的下属需要你的信任

用人不疑是用人的一个重要原则。

当然这个"不疑"是建立在自己择用人才之前的判定、考核基础上。不用则罢，既用之则信任之。领导只有充分信任部属，大胆放手让其工作，才能使下属产生强烈的责任感和自信心，从而调动下属的积极性、主动性和创造性。

第4节：第一章用人者做人的态度很重要(4)

所以说，一旦决定某人担任某一方面的负责人后，信任即是一种有力的激励手段，其作用是强大的。

试想一下，使用别人，又怀疑他、对他不放心，是一种什么局面；试想一下，在你的公司里，如果下属得不到你起码的信任，其精神状态、工作干劲会怎样。假如你的公司职员情绪欠佳、精神沉郁、怨懑丛生，上下级关系怎么能融洽？这种彼此生疑生怨的状况，常是导致企业瘫痪的主要原因。

信任你的下属，实际上也是对下属的爱护和支持。古人云：木秀于林，风必摧之。特别是对于担当生产、销售、试验、拓展、探索者角色的下属而言，容易受人非议、蒙受一些流言蜚语的攻击，那些敢于直谏领导错误，提建议、意见的，那些工作勤勉努力犯了错误并努力改正的，领导的信任是其最后的精神支柱，柱倒而屋倾，在此种状态下，领导者切不可轻易动摇对他们的信任。

企业老板对下属信任的同时，对下属一定要坦诚。如果出现变故及不利因素，有话要说到当面，不要在背后议论下属的短处，对下属的误解应及时消除，以免积累成真，积重难返。有了错误要指出来，是帮助式的而不是非难指责式的，相信你的下属不是傻子，好意歹意心中自明。总之，与下属经常保持思想交流非常重要。

说到信任问题，其实它是两个彼此相处的人应该具有的一个基本的和必要的要素。两个陌生的人在一起，彼此防范，没有什么信任。而一旦人们通过某种渠道互相认识熟悉后，彼此渴望的就是一种信任。

互相看不惯的人很难有信任可言，嫌隙的存在是关系恶化的起端，离自己越近越亲的人，你应该给他越多的信任。对朋友应该推心置腹。在一个企业里，副经理、部门经理之于总经理，一般职员之于部门主管，可称为手足或臂膀，理应得到很多的信任。如果你不给他

们或给他们的信任不够多，都会影响到他们的工作。在家庭生活中也是这样，夫妻关系应该说是再好不过了，但如果你不给对方最多的、最大限度的信任，家庭生活也不会和睦。

要谨慎对待各方面的反映，不因少数人的流言蜚语而左右摇摆，不因下属的小节而止信生疑，更不宜捕风捉影、无端怀疑。而且在信任的程度上，也应该是离自己最近的最亲的，给他们以更多的信任，更广泛的更高质量的信任，因为他们非常需要，你一定要记住这一点。

□欣赏别人

人都有一种强烈的愿望--被人欣赏。欣赏就是发现价值或提高价值，我们每个人总是在寻找那些能发现和提高我们价值的人。

一家成功的保险公司经理在谈到成功的秘诀时说，很重要的一条是：我们欣赏我们的代理人。

欣赏能给人以信心，能让对方充满自信地面对生活。爱情之所以能有如此巨大的魔力，就是因为两个人互相欣赏对方，欣赏对方的优点，甚至欣赏对方的缺点。在爱人眼里，对方是世界上最完美的。一个人被人认为是世界上最完美的，可以想象他是何等兴奋，所以心中有爱情的人对待生活总是积极、乐观的，充满自信的。许多大企业家告诉我们，他们在提升一个人之前，喜欢了解有关这个人妻子的有关情况，他们感兴趣的当然不是她的长相、她的贤惠，而主要在于她是否对丈夫有一种信任感。如果一个妻子认可其丈夫并给他一种和丈夫在一起是愉快的感觉，那么，每当丈夫回家时，都能在她的臂弯中得到一种自信和激励，第二天，他就能充满自信地面对生活。

欣赏能使对方感到满足，使对方兴奋，而且会有一种做得更好以讨对方欢心的心理。如果一个员工得到经理的欣赏，他肯定会尽力表现得更好；如果一个小孩得到别人的欣赏，那他的表现会令人大吃一惊。有一个小孩总因喜欢在家具上刻画而遭惩罚，心理学家为他买来雕刻工具，并且教他如何使用，如何设计，还赞赏他："你雕刻的东西

比我所认识的任何一个人雕得都好。"一天，小孩使任何一个人大吃一惊：没任何人要求他，他把自己房间打扫一新，当问他为什么时，他回答："我想你会喜欢的。"

第5节：第一章用人者做人的态度很重要(5)

欣赏别人也得懂得一些技巧。首先要尽量去欣赏别人一些他自己不很自信或不被众人所知的优点。如果一个国家级运动员和你第一次见面，你表示欣赏他的运动成绩，除了让他一笑以外，不会产生什么特别的感觉，而如果你表示欣赏他的风度和气质，他会非常高兴。

欣赏别人也不能无中生有，对方根本没有的优点甚至是缺点，而你还大加赞赏，他会怀疑你是否在讽刺他，要么会认为你这人是个善于说假话、奉承拍马的人。

另外，单独对待每个人总能让人有种被欣赏的感觉。当你到朋友家做客，朋友向你介绍了他的三个孩子后，你不是点头微笑而是走过去一一握手并问好，他们马上会对你产生好感。

□不即不离，亲疏有度

书上常说，恋人必须保持一点距离，这样，才能使魅力永恒。距离产生魅力，距离维持魅力，倒是一个"相对真理"。在领导艺术中也应遵循这一点，特别是与下属相处时，更应记住保持一定的距离。当然若距离太远，"可望而不可即"，让人"敬而远之，望而生畏"，"神圣得不可接近"，似乎也没人买账。

"与群众打成一片"也是许多人在标榜自己工作成绩时格外卖弄的一点。但是，是不是距离越近越好!NO!"群众"的某些特点其实也是每一个人的一些固有习性，使你不得不把距离拉开。

首先，人都有这样一种"惯性"，即"得寸进尺"，"蹬鼻子上脸"。你要是对他近乎些，久而久之，他便会由最初夸赞这位领导没有架子，工作作风好开始，进而和你称兄道弟，不分里外、上下、轻重，说不定将自己的意愿与你的指挥作一平衡，最后可能就骑到你的脖子上。比如我所认识的一位服务部的经理小陈就是与手下人打得过于火热，后来每一次分配工作，手下人竟然都要跟他讨价还价一番，搞得小陈自己相当被动。

其次，人都有"宰熟"的心理。生人或接触有限的人，因为摸不清底细，便不敢轻举妄动。没有了距离，大家相当熟络，从生活习性到特长爱好，了如指掌。根据你的喜好投你所好也好，知道你的弱点采取相应对策也罢，你每行一步都在别人的掌握中，甚至你刚"一翘屁股别人便知你拉什么屎"。如此，你是领导，还是被监控的对象甚至被利用的傀儡?

再者，对大多数人来讲，"威严"是制造出来的，人和人能差到哪去?为什么一人必须听从另一人的指挥，就是因为他有一个头衔，这头衔便是对距离的一种丈量。人的威严从哪里来，是天生的帝王之相还是靠自身的人格、气魄、气质?大半是用拉开距离来制造。走得太近，看得太清，便容易被看轻。

所谓距离有以下几种：

一种为心理距离，即在内心保持这种意识。你所做的一切，密切联系群众也好，与群众打成一片也好，只是为了更有效地开展你的工作，巩固你的地位，维护你的权威。而不是真的你好、我好，大家忘乎所以。

另一种为实际接触距离，由接触的远近、频次来表现。离得太近，接触太频繁，都是实际接触距离不当。在与下属的相处中，绝不能让他们觉得与你交往可以无所顾忌。

领导者可以一直以"与群众打成一片"的形象出现。这样下属可以比较自由地向其反映各种情绪，也可以流露一些情况，还可以在非正式的场合称呼随便点。但是，绝不允许他们没上下级观念，也不允许他们太过放肆。得让下属清楚，领导永远是领导，无论领导多么和蔼可亲、多么平易近人，他也是为了更方便地开展各种工作、实施各项措施。领导艺术的高明、巧妙，只是从另一方面证明了他是一位领导的事实。让下属感觉到这一点，既利于自己决策的平稳展开，也在不知不觉中树立了领导者个人深入群众、深得人心，同时又有工作魄

力、有业务能力的良好形象。从而为自己的仕途铺平道路。这是领导者前进之路上最有效果的稳打稳扎战术之一。

□不纠缠小过失

对于一个几乎把自己射死，又曾经保护和追随自己政敌的人，你敢用吗?春秋五霸之一的齐桓公则大胆地使用了这样一个与自己有"仇"，但确实能辅佐自己的良才--管仲。正是齐桓公能够忍住个人的恩怨，不拘小节，大胆重用人才，才使他在春秋战国时代首先称霸。

第6节：第一章用人者做人的态度很重要(6)

春秋战国时代，首先称霸的是齐桓公，而齐桓公称霸，全靠他的参谋管仲。

桓公名小白，原是齐国公子。管仲原本是小白之兄公子纠的师傅。齐国的君主僖公死后，各公子相互争夺王位，到最后剩下公子小白与公子纠争夺。管仲为了替公子纠争王位，还曾用箭射伤公子小白。争夺的结果是小白回到齐国继承了王位，是为齐桓公。帮助公子纠争王位的鲁国在与齐国交战中大败，只得求和。桓公要求鲁国处死纠，并交出管仲。

消息传出后，大家都同情管仲，因为被遣送到敌方去无疑是要被折磨致死。有人建议说："管仲啊！与其厚着脸皮被送到敌方去，不如自己先自杀。"但是管仲只是一笑了之。他说："如果要杀我，当初就该和主君一起被杀了，如今还找我去，就不会杀我。"就这样，管仲被押回齐国。

意外的是，桓公马上任用管仲为宰相，这连管仲自己都没有想到。

齐国统治山东半岛一带，从整个中国来看，只不过是东边的一个小国。如何使这个小国登上天下霸主的地位，这是管仲日夜思索的问题。

他决心要先整顿"法制"，谋求中央集权的强国富民政策。人性本是趋利避害的，因而必须实行以法为基准、赏罚分明的政治，以达成严格的君民统治。而富足民生，拉拢人心更是成为明君之大道。此外，还需同时致力于远播威名于四海的工作。这些思想不只是小国思想，也是称霸天下的统治思想。

齐国与鲁国相邻，由于国界绵延相连，武力冲突不断。齐桓公五年，齐国打败鲁国，鲁国只得割让自己一块土地求和。鲁王与将军曹沫一起前往齐国谈和。议谈中，曹沫突然站起来举起短剑抵在齐桓公

胸前，以必死的眼光逼视着桓公说："我鲁国是个小国，如今由于大国的侵略，国土越发狭小，无论如何请齐王退回所夺去的土地。"

"我答应。"桓公只得听命。

"那么，就在这里订下归还土地的盟约吧！"

由于短剑抵在桓公胸前，谁也不敢插手，于是签订了归还土地的盟约。

桓公为了保命才归还土地，并非真的要归还，于是在鲁王离去后，立即向群臣说："盟约另行书写，绝不退出占领地，原有盟约无效。"此时管仲劝谏桓公道："主君的心情我理解，但那样做必定因小失大。轻易破坏既定的法则，失信于诸侯，将会失去天下最重要的后盾，千万不要迷恋于这样小的土地。"

桓公立刻冷静下来，接受管仲的建议，收兵而返。这件事很快传到邻近诸侯的耳里，大家传颂齐王的果断，更敬畏桓公的英勇，齐国的信誉大大提高了。

齐国北方的燕国受到异族--山戎的攻打，因而求救于齐国。齐桓公出兵征讨山戎，燕王为了感谢，亲自把桓公送回齐国境内。这在当时是违反礼法的行为，因为越境送别只限于对待天子。桓公在自己与燕王之间挖了一道鸿沟，把燕王所到之齐地都给了燕国。

桓公赠给燕王一部分领土，小小的恩惠却得到很大的利益，诸侯听说桓公所为，均归顺齐国，齐桓公霸业乃成。

"一年之计，如植谷。十年之计，如植树。终身之计，如植人。"

"一分耕耘一分收获是为谷，一分耕耘十分收获是为树，一分耕耘百分收获是为人才。"

这是管仲留给后世的著作《管子》中的一节。

管仲之所以能够当上宰相，这与他的好朋友鲍叔牙有很大关系。他们年轻时曾秘密约定辅佐齐桓公建立霸业。当时在公子纠处当师傅的管仲对当小白师傅的鲍叔牙说："齐国必定是由纠或小白当上君主，

其他公子不配继承。很幸运，我们在这两个优秀的公子旁边当师傅。不管谁继承王位，我们都要合力辅助君主。"

结果，公子纠失败，桓公继位，因此鲍叔牙召来管仲，救了他的命，并且推荐他为宰相，遵守了彼此的约定。

鲍叔牙年轻时就发觉了密友管仲卓越超凡的才智，彼此奠定了笃深的友情。有一次，两个人一起去做买卖，鲍叔牙将所得利益的3／4送给管仲。因为管仲穷困，所以鲍叔牙认为这是应该的。又有一次，管仲为鲍叔牙做了一件事情，反而使鲍叔牙陷入窘境，然而鲍叔牙并没有怨恨管仲。

第7节：第一章用人者做人的态度很重要(7)

由这些事，可以看出鲍叔牙对管仲有如兄长一般。而鲍叔牙自己也是个有才略的人，深谋远虑，处事恰如其分，正确无误，推荐管仲为相只是他自己策略转嫁而已。在他们的共同努力之下，齐桓公平定乱世，成为开创霸业的先驱。

桓公在位43年，管仲在桓公死后两年也去世，这期间管仲一直担负着重大的责任。

"你无须负起任何责任，却把你的理想通过我来实现，没有性命之忧就实现了理想。但是能为天下做点事，也是应该无悔了。"管仲临终时对最好的朋友鲍叔牙说。

"我感谢你所做的一切，因为你使我没有性命之忧就实现了理想！"鲍叔牙如此回答。

鲍叔牙不因为管仲贪小财而看不起他，知道他是一个有大才干的人，而齐桓公也是要用人治国，不计较他曾射了自己一箭的小仇。正是这样，管仲才发挥了他的才能，齐国也得到了治理，成为强国。如果只是一味地考虑这个人的小毛病，那么这世界上哪有完人呢？用人就是要用他的大才干，不可纠缠于小过失，否则天下就没有真正的能人可用了。

□认识下属的三个阶段

一场激烈的足球比赛，球员个人能力和运气固然是影响比赛胜负的重要因素，但教练的排兵布阵和战术思想也是非常关键的。那么教练凭什么来进行这种工作呢?他要深入了解每位球员的技术特点，甚至比赛前球员的身体状况和心理、情绪等，只有这样才能避免排兵布阵中的基本失误。

作为领导，理智地认识下属，对每位下属的特点了然于心，才有可能做到不出现大的用人失误。

当然，领导对每一名职员都很了解有点不大可能，但起码要做到对高、中级管理人员要非常熟悉。同时领导也应要求手下的高、中级管理人员对下属多加了解。

有时即使和部属相处了五六年之久，也会突然发觉竟然不识对方的真面目，尤其自己的部属对他的工作有怎样的想法，或者他究竟想做些什么，这些恐怕你都不甚清楚吧!即使是结婚很久的夫妻，有时也难免彼此不大了解，所以如果说一个领导对他的下属未能做到充分了解，并不是很意外的事。

重要的是不要忘记提醒自己对部属"毫无所知"，保持这样一种心态才能不忘处处观察下属的言行举止，这才是了解下属的最佳捷径。

人类有时对自己都无法了解，因此未能充分理解对方也就不足为奇。古语说："士为知己者死"，不过要达到这种"知"的境界，可不是那么容易的。能够做到这一点，那必是第一流的领导。

了解下属可以从初级到高级分为三个阶段。

假设你自认为已经了解下属一切的话，那么你只是在初级阶段而已。

下属的出身、学历、经验、家庭环境和背景、兴趣、爱好、专长等，对你而言是非常重要的。如果你连这些都不知道，那么连初级阶段也未达到。

了解下属的真正意义在于要弄清下属内心所想，以及其干劲、热忱、正义等。领导若能在这些方面与下属产生共鸣，下属就会产生"他对我真了解"的感觉，到这种地步才能是了解下属。

达到第一阶段，充其量只是了解下属之一面而已。当下属遭遇困难时，如果你能事先预测他的行动，并给予适当支持的话，这就是更进一步的了解下属，算是完成了第二阶段。

第三阶段是要知人善任，使下属能在工作上发挥最大的潜力。俗话说："置之死地而后生"，给他足以检验其能力的艰巨工作，而在其面临此种困境时给予适当的指示，引导他如何起死回生。

总而言之，领导与下属彼此之间要有所认识，相互心灵上沟通与默契尤为重要。

大体而言，只要领导能够理智地加以认识和沟通，大多数的部属都能得到很好的使用，从而发挥出积极的作用。但现实中总有少数人，由于其言行具有欺骗性，因而更加难以认识，往往会给工作带来负面的影响。这就需要领导提高警觉，加以防范。

□要有良好的沟通能力

人生活在这个世界上，要与周围环境发生各种各样的联系。人际关系的构成、范围、和谐的程度，是一个商人成功的重要条件。有人曾这样说过：一个人的成功，30％靠他的知识和能力，70％靠的是他的人际关系。

第8节：第一章用人者做人的态度很重要(8)

人际关系离不开沟通，其中包括人与人之间的沟通，组织与组织间的沟通。人与人之间沟通又包括内部人际关系的协调与外部人际关系的构建。要使沟通达到最大的效能，传播人最好采取支持性的态度，不要采取防卫性的态度。

在一辆拥挤的公共汽车上，你不小心踩了别人一脚，正想带着歉意的微笑说声"对不起"时，对方却怒目横视地喊道："你瞎了眼啦?"对方的态度使你只好三缄其口。在同样的情况下，如果对方被你踩了一脚后，他仍微笑着说："没有关系。"你是否除了道歉一声外，还会觉得更不好意思呢?甚至下意识地告诫自己下次要小心，别再踩到了别人呢?

如果一位公司的业务主管在检查下属的工作成绩时说："你不知道我们老板多么难讨好!我实在不知道要怎样向他报告才好。"那么这位主管的话不仅将引起下属的焦虑不安，而且很可能会造成公司员工的士气低落。反之，如果这位主管说："你们确实花了很大的工夫做了，我将尽我个人的力量向老板详细汇报你们的成绩。"那么这段话真有使员工们松一口气的感觉。

有较大影响力的经理是那种有高度沟通能力的人。沟通能力并不局限于说的能力，听、读和写的能力也几乎同样重要。

可以在最短的时间内就建立起最大影响力的就是演讲能力。在大众面前说明一个构想是一种非常重要的影响力。其次就是在一小群人面前，说明一个设想、交换意见，并且能够赢得别人赞同的能力。

一位经理在讲台上的表现，会直接影响到他的观点是否被人接受。如果他说话时能够表现出信心，别人会慎重地考虑他的构想。相反，别人就会认为不值得考虑。很多优异的构想往往只因为说话人吞吞吐吐、口齿不清，或语气不肯定，而遭人拒绝。

不能因为强调讲台上的演讲，而忽略了会议桌上说和听各占一半的说话能力。这种能力涉及经理是否能提出适当的问题，从而促成对方参与。一位能在群体讨论中妥当应付的经理，才可以发挥影响力。

经理不但要参加会议，也要主持会议。当然担任主席的经理还必须致开会词，有所解释，以及控制发言，但最重要的则是鼓励大家的参与。

此外，倾听能力也非常重要。无论是在群体或是个别谈话中，应做到不但能叫别人说出其观点，而且能够使别人同意自己的观点。

沟通能力对于一位经理所能达到的影响力有着重要作用。然而知道何时沟通，以及沟通什么，也同样重要。沟通能力强的经理愿意交换资料、实话实说，并且知道自己对事物的感受。这些会帮助经理建立起诚实的信誉。

有效而流畅的沟通是一个企业经理成功的重要条件之一。作为经理，他不仅要有效地让全体职工清楚地了解企业的经营观念、经营目标、经营方针和经营计划，还要善于听取他人的意见，以便了解下属的愿望、痛苦和担忧。经理若不善于倾听下属的批评，就容易铸成大错。它使经理不能和下级搞好关系，最终导致经营上的失败。

美国著名企业家卡斯特·罗伯尔集自己一生的经验提出，企业家必须和部属彻底沟通，才会具有效率和创意。

企业家进行沟通，不仅表现在对企业内部上下左右关系的疏通，而且还表现为对企业与其外部关系的疏通，包括企业与顾客、供应商、代理商，以及政府机构的疏通。现代企业几乎没有一个不是在与外部环境相互作用的条件下生存与发展的。因此，企业与外部环境的关系如何，对企业具有决定性意义。

对于企业家来讲，亲自建立、协调企业与外部的关系是再适合不过的了。因为除他之外，没有人能够担当此任。企业家为企业建立起良好的社会关系，实际上就是为企业创造了良好的生存环境。

□ 以人格魅力征服他人

人与人之间的相处是一种心理态势和心理氛围的形成过程，这种态势一旦形成就很难改变。那么，除去利益因素之外，到底是什么决定了这种态势呢？读了原一平的故事就可以找到答案。

第9节：第一章用人者做人的态度很重要(9)

原一平在日本被尊为"推销之神"，他从一个社会最底层的流浪小子做起，本着永不服输的精神，不断地在拼搏进取中完善自我和超越自我，终于取得了极大的成功。他连续5年保持日本保险业推销员第一的业绩，这一成绩迄今无人能及。而原一平的客观条件，却毫无"王者之相"：身高1．45米，体重52公斤，又瘦又小，毫不引人注目。那么，他靠什么取得如此的辉煌成就呢？下面是原一平的自述：

"那一年，我初入保险界，只是靠着不屈不挠的拼命精神有了一点成绩。那时我并没有认识到推销其实是一门很高深的艺术，它对推销者个人的魅力要求很高。促使我认识到这一点的是下边这样一件事。

有一天，我推销保险到了一家佛教寺庙。寺庙的名字叫村云别院。我对一位老和尚口若悬河、滔滔不绝地讲了大半天保险的各种好处，可是末了那个老和尚却心平气和地对我说：

"听了你的介绍以后，丝毫引不起我投保的意愿。"

接着，老和尚又说了一句让我惊愕许久，并品味了一生的话："人与人之间，这样相对而坐的时候，一定要具备一种强烈的吸引对方的魅力。如果你做不到这一点，将来就没有什么前途可言。"

老和尚的语调虽然很沉缓，但在我耳中却如"狮子吼"一般。我呆呆地坐了很久，全身冷汗直流。"

作为一个领导者，应该很好地品味一下这段话的含义。

抛去众多华丽包装，当两个人作为两个平等的生命体相接触的时候，我们会发觉：人是有魅力的。这种魅力不是任何虚假的言行所能装出来的，甚至也不过多地依赖于人的容貌体态。为什么有些人我们只匆匆一瞥，便会有由衷的喜欢或厌恶感，为什么有些人相处很久却毫无印象呢？这便是由于不同的个人魅力所致。这种魅力也有人叫做"综合素质"，它是一个人价值判断、人生观念、情感层次、善恶心境、学识修养、道德水平以及他于生活中的一切所历所感融合在一起

的自觉不自觉的外露。这种魅力寄蕴在言辞行动中，又超乎于言辞行动之外。我们每个人都有感受这种魅力的能力，虽然有时候我们无所表达。

一个出色的领导者必然是充满个人魅力的人。有人认为，历史上的领袖人物往往并不是当时最有才能的人（虽然他们也绝不是平庸之辈）。无论是机智谋略、文才武功还是权术手段、经营之道，在同一时期，总存在和领袖人物一样优秀的人，甚至更优秀的人，这样的人甚至于就存在于领袖人物身边。那么，是什么使领袖人物在众多优秀的人物中脱颖而出，甚至于能够让才智高于自己的人来为自己效力呢？这便是我们常听说的"龙虎之气"或"王者之仪"了。我们把它称之为"人格的魅力"。几年来，在对伟人们的政治理论、军事谋略、论著词赋、情感世界等进行了较深入的探究后，社会心理学界越发倾向于认为，以上这些都不是伟人所以成为伟人的深刻原因，原因是体现在这些方面之中的一种综合的人格的力量。

好好地品味一下原一平的话，想一想你是否具有这种魅力。

□吸收超前的用人观念

"得人者得天下"，世间一切事业成功的最重要的因素是人，人才也是企业最重要的资本。现代企业的管理，已把人才的争夺视为战略竞争的焦点。世界著名的美国国际商用机器公司IBM的创始人沃森曾说："你可以接管我的工厂，烧掉我的厂房，但只要留下我的那些人，我就可以重建IBM。"可见，人是创业之本，人也是使企业起飞的动力。日本丰田公司起用大野耐一任副总经理，他创造的丰田生产方式使丰田一跃成为世界著名的汽车公司。

人才也可使企业转危为安。美国克莱斯勒汽车公司濒临绝境，由于李·艾科卡的力挽狂澜，又使公司重整旗鼓，跃居前列。作为现代企业家，必须具有人才观，应有"爱才之心，识才之眼，荐才之勇，用才之道，容才之量"。日本的企业管理学源自美国，又超过美国，其根本原因，就在于重视人的因素。

第10节：第一章用人者做人的态度很重要(10)

现代企业家的人才观应树立以下一些观念。

1．重视人才开发和智力投资

人才不是随地可捡的石子，不是上帝给予的恩赐；必须去发现，去培养。日本松下公司的创始人松下幸之助就说："在造商品之前先造就人才。"人才是比资本和设备更重要的生产要素，不仅要开发，还要培训。美国一家大公司规定，每年利润的20%作为教育培训经费，比例之高，令人咋舌。然而，正是由于这样的智力投资，才使企业取得了成功。据经济学家估计，职工文化水平每提高1％，社会生产率相应要提高14％。

2．用人不能用完人

"金无足赤，人无完人"，想用完人，就是不用人才。再好的人才，都会有不足之处。特别是有一定能力的人，可能缺点更明显。用人之长，容人之短，优秀人才则俯拾皆是；反之，见人之短，不见人之长，即使是周围人才济济，也会视而不见。扬长避短是竞争的策略，同样也是用人的一大诀窍。

3．不论资排辈，有能力者先上

某些人凭借"资格"，长期占据着管理者的位子，使大批有能力的年轻人不能发挥作用，这是用人的一忌。年龄不是衡量水平的唯一标准。美国利维·斯特荣斯国际公司有一个信条，只启用30来岁的青年人负责各部门的工作。因为在他看来，只有年轻人才最有创新精神。

4．发挥人才群体的力量

人才是一种群体结构，一个人不可能是无所不晓的通才，但群体则可能做到。注意人才的适当搭配和巧妙组合，就能发挥更大的作用；相反，组合不当，不仅不能形成凝聚力，而且还可能相互抵消，空耗力量。

5．竞争出人才

竞争能推动人才的自我更新。"生于忧患，死于安乐"，再好的人才，离开了竞争的环境，也可能"江郎才尽"。要注意创造一个富于进取、敢于竞争的良好环境。这样的环境能够产生人才辈出、群星灿烂的效果。要特别注意发现在竞争中表现出临危不惧的人才，这样的人才能够使企业从困境中转危为安。

6．增大人才的流动和引进

人才要流动，流动是人才活力的体现。不准流动又不重用，只能窒息人才。"求才似渴"，必然造成人才的对流；此处不用人，自有用人处，应当提高人才的使用价值。

7．重视人才工程

人才的选择及使用、训练及培养，不是三天两天的事情，也不是一次培养、万世享用的事情。它像知识一样，需要不断更新和培养。只有建立人才的系统工程，并将其放在战略的地位上，才可能为企业提供取之不尽、用之不竭的优秀人才，使企业永葆青春。

□变招的力量是无穷的

"术"有变术、诡术、技术，但用人是一门艺术，不能简单应付，作为领导必须掌握用人的技巧，做到用人以术。

所谓用人以术，就是用巧妙的方法来管理人。

1．用人应用忠诚的下属，如果下属处处犯难，怎么能顺利地开展工作?

2．企业有刁钻之人，那么好人就不会来到；手下有嫉妒的下属，那么贤能之才就会离去。

3．千里之外去聘请贤人，路途是遥远的；而招引奸佞之徒，路途却是近便的。所以，高明的老板宁愿舍近求远。

4．老板若事先周密地确定了用人、了解人的方略，在管理中施用其谋略而不露形迹，那么，用人的艺术就可以不断提高。

5．企业内广开贤路，察访贤者而任用，使其位尊，再给以优厚的待遇，使他的名声显露。因此，天下的人才就会竞相而至。

6．身边的人才，使用就会出现，不用就会埋没。

7．做老板的方法，务必收揽那些杰出人物的心，重奖有功的人才，使自己的意志成为众人的意志。

用人以术，妙用无穷，哪里是上面7条技巧所能概括的。尤其是在商业竞争非常强烈的现代市场，用人以术往往能够制造获胜的"秘密武器"，这就如同国际乒乓球的大赛中的排兵布阵一样。因此，用人以术是企业领导智慧的体现，是考验他们"独具慧眼"的表现。用人乏术，证明企业领导缺乏管理才智，缺乏调控本领。

第11节：第二章识人有方，用人得法(1)

第二章识人有方，用人得法

人才犹如冰山，浮于水面者仅30%，沉于水底者达70%。怎样才能识人?其先决条件在于能公正无私，一视同仁。老板必须具备如此胸襟，方能发掘真正人才。

□识人才能用人

不了解一个人，就不能用好一个人。这句话对任何一个企业领导而言，都是真理!惟其如此，才能力戒盲目用人。因此，现代企业中流行"识人才能用人"的口号。

人才犹如冰山，浮于水面者仅30%，沉于水底者达70%。怎样才能识人?其先决条件在于能公正无私，一视同仁；老板必须具备如此胸襟，方能发掘真正人才。

归纳知人之难原因，首先是客观障碍：

1．人不能以科学方法分析试验。所谓"知人知面不知心"。外有所感于物虽同，内有所触于心则异；人之表里未必如一，因人心不同，各如其面；有存诸内者，未必形诸外，愿形乎外者，未必存乎内。所以孔子曾说："以貌取人，失之子羽；以言取人，失之宰予。"

2．人之学行，因时而易；互有长短，隐显不一；其变化因时因地而各有不同，甚至同一人在同一日情绪亦有变异，起伏难测，捉摸不定。

其次是主观障碍：

1．好恶爱憎囿于个人心理偏见与成见，此即心理学上之晕轮效应，评价者对被评价者一二种品质具有良好印象时，对所有品质都评价高，反之亦然。因此，憎者惟见其恶，爱者惟见其善。孟子说："人莫知其子之恶，人莫知其苗之硕。"司马光也讲："心苟倾焉，则物以其类应之，故喜则不见其所可怒，怒则不见其所可喜；爱则不见其所可恶，恶则不见其所可爱。"故爱憎之间，所宜详慎。若爱而知其恶，

憎而知其善，人可去邪勿疑，任贤勿贰。有时领导者本身缺乏鉴评他人之能力，或师心自用，忌真才、喜奴才，以求巩固其既得权益，亦因而埋没人才。

2．受资历、资望、资格、现实问题等因素的限制，人才易被埋没。我们若一旦误奸为忠，误恶为善，误愚为智，则必误人误己，败事有余。反之亦两失其平。故欲求知人善任，必先祛除上述障蔽，方能奏其功效。

个性各异，每个下属的个性都有差异，这是因为所处的环境、不同的经历、所具的学识等方面的影响形成的。具体讲，决定个人之因素甚多，包括出身、背景、环境、习惯、交友、阶层、职业、生理、动机、愿望等。故身为企业领导，要知道下属的个性，必须客观了解对方体形、容貌、身世、品德、性格、修养、智能等情况，而加以深切体察，设身处地，了解对方本质及其环境，作合乎情理的评价，万不可先入为主，臆断为事。

要成为一个有远见的领导人，必须懂得人是有个性、有特征的，只有了解人的个性特点，才能够真正做到管理好企业。古人指出：用骏马去捕老鼠，不如用猫；饿汉得到宝玉，还不如得到一碗粥。用物、用人，在于得当；使用不当，埋没了宝物、人才，还收不到应有的效果。所以，在管理中应根据人的不同情况而采取不同的办法使用。这方面有许多正面见解，现不妨从另外一个方面举8条。

了解下属的方法：

1．有德者不看重金钱，物质利益难以引诱他，就可以让他管理财政；

2．勇敢者蔑视困难，艰难险阻吓不倒他，就可以让他处理紧急事务；

3．睿智者通达礼数，明于事理，弄虚作假者难以欺骗他，可以让他负责要事；

4．愚拙者容易被欺骗，不可从事谈判、判断工作；

5．不忠者容易动摇，不可让其知道商机；

6．贪图钱财者容易被引诱，不可让其管理钱财；

7．重情者容易变换观念，不可让其做决策者；

8．杂乱者容易把事情弄得乱七八糟，不可从事井然有序和长效性的工作。

用人难，识人更难。上述8条，可以参照。

□勤于考察才能了解人

要知人，知人者不仅要勤于考察，还要善于见微知著。比如当加州大学对来应聘的校长候选人挑选到还剩四人时，特发出邀请，把四位候选人连同他们的夫人一起接到学校住了几天，再通过实际生活加以观察。原来他们认为：假如校长的夫人品格不高，校长的工作实际上将会受很大影响。结果果真又淘汰了一名。日本住友银行在招考干部时，其总裁曾出过这样一个试题："当本行与国家利益发生冲突，你认为应如何处理?"许多人答"应为住友的利益着想"，总裁认为"不能录用"；另一些人答"应以国家利益为重"，总裁认为"仅仅及格，不足录用"；有一个人这样回答说："对于国家利益和住友利益不能双方兼顾的事住友绝不染指"，总裁的评语是"卓有见识，加以录用"。这件事对我们应如何知人用人有很大启发作用。

第12节：第二章识人有方，用人得法(2)

早在1800年前，我国的诸葛亮就十分强调领导者善于知人。他认为人"美恶悬殊，情貌不一；有温良而伪诈者，有外恭而内欺者，有外勇而内怯者，有尽力而不忠者……"就是说，人的真善美与假恶丑，并不都是表现在情绪和脸谱上的，也不能从一般的表现上都能看得出来。有的看来温良而实际狡诈，有的外表谦恭而内心虚假，有的给人的印象勇不可挡实则临事而惧、怯懦得很，有的人在处境顺利时可以尽力，到处于逆境、环境变化时就不能忠于事业和信仰了。因此他提出领导者应该亲自考察自己直属的下级，以知其意志、应变、知识、勇敢、性格、廉德、信用，而决不可凭感情和印象用人。诸葛亮的"知人"方法对于领导者在用人上是有很大帮助的。其方法为：

"问之以是非，而观其志。"就是要亲自与下级讨论对各类事物是非对错的看法，来观察他的立场、观点、信仰、志向是否明确坚定。

"穷之以辞辩，而观其变。"就是要求领导者就工作中某些现实问题的处理意见同下级不断地进行辩论，提出质疑，以此来考察他的智慧与应变能力。

"咨之以计谋，而观其识。"就是不断地向下级提出咨询，请他们对一些重大问题提出谋略和决策方案，以考察他是否有能力和见识。

"告之以祸难，而观其勇。"即告诉下级可能面临的灾祸和困难，来识别他是否能临难而出，勇往争先，义无反顾，救国救民。

"醉之以酒，而观其性。"就是领导在与下级同宴时可以劝他饮酒，以观察他是否贪杯、酒后能否自制以及表露出来的本来性格如何、是否表里如一，等等。

"临之以利，而观其廉。"就是把下级放在有利可图或者可以得到非分利益的工作岗位上，看他是否廉洁奉公、以人民利益为重，还是贪图私利或者只顾小集团的利益，见利忘义。

"期之以事，而观其信。"就是委托下级独立自主地去完成某种工作，看他是否恪尽职守、克服困难，想办法去把事情办好，还是欺上瞒下、应付了事，来考察下级是否忠于职守、恪守信用。

今天，我们已经逐渐建立起一整套有效的对领导干部进行日常考核、定期测评和群众评议的制度和方法。即使如此，前人和外人的有益经验仍然是我们应该吸取的宝贵营养。这些勤于考察而又能见微知著的做法，更是值得我们借鉴的。

□直指人心的底牌

观察一个人的平常表现与援救行为，就可以明白其品质的复杂情况；观察一个人感触外界变化的反应，就可以确定其平常情况的态度；观察一个人的突出素质，就可以知道其确切的声誉；观察一个人所作所为的动机，就可以分辨出其亲近与相似的类别；观察一个人对爱和敬的坚守程度，就可以了解其上下左右的人际关系；观察一个人的情感变化机能，就可以分辨出胸怀的宽窄；观察一个人的缺点，就可以知道他的优点；观察一个人的聪明程度，就可以了解他将成为何等人才。

要了解人，一要面对面地交谈，可以获得丰富的感性认识；二要可以灵活、主动地掌握谈话议题，以便及时、深入地了解情况；三要有问有答，可以迅速交换意见和看法，及时沟通感情和认识；四要可长可短，达到目的为止，容易操作。

古人有一套识人的方法，包括派他到远处去任职，以观察其忠诚；让他在身边任职，以观察其谨慎；派他做烦杂之事，以观察其能力；突然问他问题，以观察其机智；仓促约定会见的时间，以观察其信用；托付他大笔财富，以观察他是否为仁人君子；告诉他情况危急，以观察他的节操；故意灌醉他，以观察其本性；与众人杂处中，观察其为人处世的态度。

凡是谋大事创大业的人，大都很注意发掘和使用人才，如刘备之用诸葛亮，刘邦之用萧何，秦始皇之用商鞅、李斯等，用人的方法

是：必须发掘对方的优点，容忍他的缺点，使人有被重视的感觉。以这种方法接近对方，逐渐喜欢他，然后活用他的长处。

第13节：第二章识人有方，用人得法(3)

一个优秀的管理人员，不能任人唯亲，重用"歪才"；也绝不能苛求全才，而对在某些方面有缺点或弱点的人弃之不用。

宋代时，大帅宗泽曾对初出茅庐的岳飞说："你的英勇与智谋，武艺与才气，就是古代的良将也不能超过你，但是只擅长野战，还不是万全之计。"宗泽非常喜爱岳飞的才华，因此，有意对其栽培，使其了解、精通更多的作战方法，给岳飞一张作战的阵图。岳飞接过阵图仔细看了以后，便对宗泽说："古今时代不同，平地和山险不同，怎么能用一定的阵图用兵？"宗泽反问道："像你这样讲，阵法岂不是没有作用了？"岳飞回答说："列阵而后战，乃兵家的常规，但其运用之妙，却存乎于心。"宗泽听了岳飞的议论，心中十分佩服，认为岳飞是一个很了不起的人才。

世上真正有才能的人，常常隐蔽得很深而不容易显现出来，不遇到一定的事件和机会，有的人往往一辈子都发现不了。琢玉的匠人最担忧的是像玉一样的石头；相剑的人最担忧的是有像吴于那样的劣剑。忠奸相混、贤愚相杂，不易识别，所以"大奸若忠"。

玉和石的样子相像，只有技艺精良的人才能识别出来。松树未成材长高时，有谁知道它有傲霜雪的品格。虽然得到天下的人，以了解人为最困难，以亲近贤才为最急迫的事。但由于潜伏着的感情和隐藏着奸诈，是很难从一个人的外貌了解到的。

在生活中，做一个有才能的人并不太难，发现有才能的人才真正困难。有人感叹贤才与非贤才之间，似是而非，难以分解，而像和氏璧这样的连城之宝，贫寒之人是买不起的；高出世俗的人才，一般人是不能识别的。识才不易，而能识别人才的人必是有见识的人。

现今的人们都没有识别凌云木的慧眼，直到它高耸入云的时候才称说其高。若不是先主刘备三顾茅庐，谁能认识隐居茅庐的"卧龙"诸葛亮呢。所以，世俗人常说，画老虎，画皮毛容易，画出内部骨骼就

困难了。认识人的外貌容易，认识人的内心就困难了。不了解人就不能很好地使用人，没有很好地使用人就是因为没有了解人。

从这个角度来说，天下不是没有人才，而是因为识别人才的人太少了。

□观察下属的表现

1．经常对他人评头品足、论长道短者

说明此人嫉妒心重，心胸狭窄，人缘不好，心中孤独。如果他对诸如别人不跟他打招呼之类的小问题耿耿于怀，说明他在自尊心上受挫，渴望得到别人的尊重。有些人常以领导的过失或无能为话题，则表明他自己有想出人头地、取而代之的愿望。

2．说话暧昧的人大多数喜欢迎合他人

这种人说同一句话既可作这样解释，又可作那样解释，含糊其辞，这种人处世圆滑，从不肯吃亏，懂得如何保护自己和如何利用别人。

3．与你话家常的人多半是对方看不出你的真意

交谈时，对方先是与你谈一些家常话，这表示他想了解你的实力，侦知你的本意，试探你的态度，然后好转入正题。这种人是很有心机的谈话对手，值得好好对付。

4．有人在说话时极力避开某个话题

这说明他在这方面有隐衷，或者在这方面有强烈的欲望。比如当一个人的心中对金钱、权力或某异性怀有强烈的欲望时，很怕被别人识破，于是就故意避开这个话题以掩饰自己的真实用意。

5．论断他人的人，往往有狡诈的心机，而改革者，往往是需要人帮助的人

就因为这样，他们才想让世界改观。当邪恶压迫着一个人，对他来说，处理他的过错，是较容易办到的。就因为这样，那些说你活该的人，他的咒骂，等于是允许邪恶在他自身的存在。当一个妓女改过

自新的一夜，她要求警察逮捕所有的妓女。这种女人的心愈是狠毒，她就愈易于责难她的同伴。

6．恶意责备的人多半是想满足自己的支配欲望和自尊心

他们常爱抓住别人的毛病小题大作，横加指责，这种人对他人尖酸刻薄，自尊心较强，具有支配他人的愿望。

第14节：第二章识人有方，用人得法(4)

7．说话好见风使舵的人大多无原则性

在生活中，许多人说话时是以听说对象为转移的。他们自己没有一定的主见，完全是"看人下菜"。契诃夫称这种人为"变色龙"，他通过同名小说的主人公奥楚慕洛夫刻画出了这种人见风使舵的嘴脸。这种人真是没准儿，如果有必要，他们可以朝令夕改，食言而肥。

8．爱发牢骚是一种不能言传的骄傲和自大，不满意他人在某方面超越自己

如："拿手术刀的不如拿剃头刀的，搞导弹的不如卖茶叶蛋的。"这是典型的知识分子牢骚。发牢骚者大多自视清高，当现实中无法保持他们这种优越地位时，就借发牢骚来宣泄。

9．说话好诉诸传统的人大多思想保守

这种人不管什么新事物一出现，都好用传统的东西作为评价标准。这类人大多数是经验主义者，其思想保守、僵化，也表明了其顽固不化的心理。

10．语言是人类沟通的工具

从一个人的言谈，就足以知悉他的心意与情绪，但是，若对方口是心非，就令人猜疑了。这种人往往将意识里的冲动与欲望，以及所在环境的刺激，修饰伪装后，以反向语言表现出来，令人摸不清实情。

例如，偶遇个性不投的朋友，往往搬出社交辞令客套邀约："哎呀，哪天到舍下坐坐嘛!"其实心里的本意可能是："糟糕，又遇上了，赶紧开溜为妙!"这种与本意相反的行为，往往造成内心的不安与恐惧，为求自我安慰，于是一而再再而三，因循成习。

对周围人的言行进行观察，对其内心进行剖析，方能成为真正的测黑专家，少些捕风捉影的错误，以达到"观人于微而知其著"的最高境界。

□物以类聚，人以群分

西方有句谚语："要了解一个人，只需看看他所交的朋友。"英国丘尔契曾说过："世界上没有比交友不慎危害更深的东西了，因为它种下的是疯狂，收获的是死亡。"中国古人则云："审其好恶，则长短可知也；观其交游，则其贤与不肖可察也。"孔子也说过，与那些正直的人、能体谅人的人、见闻广博的人交朋友，是会得益匪浅的。而那些谄媚奉承、心术不正、华而不实的人，千万不可与之为伍。通过对一个人交什么样的朋友，以及对朋友的态度如何的观察，也就能够判断其人的好坏了。物以类聚，人以群分，古人的这种识人方法对我们今天也是有借鉴意义的。

人与人之间总是因情绪、兴趣、爱好、性格的相互融洽而成为朋友的，有的是志同道合，有的则是臭味相投。有的以友情为重结为朋友，有的以事业为重结为朋友，有的是为了一个共同的革命目标，从五湖四海走到了一起来，也有人为了达到不可告人的目的而内外勾结，狼狈为奸。近墨者黑，近朱者赤，我们可以根据人交结的是什么样的朋友，来考察这个人是怎样的人。看一看与他经常往来的朋友的品性怎样，也就清楚了他的人品如何。

据《新序·杂事》记载：战国时楚国有个非常善于相面的人，他相人从来都没有失误。而且他与别人相面不同，别人是根据"骨相"、"手纹"来进行推测，而他"能观人之交"。楚庄王听说有这么一个人，便召他前来，问他相人为何如此准确。他回答说："臣非能相人，能观人之交也。布衣也，其交者孝悌，笃谨畏令，如此者，其家必日益，身必日安，此所谓吉人也。官，事君者也，其交皆诚信，有好善，如此者，事君日益，官职日进，此所谓吉士也。主明臣贤，左右多忠，主有失，皆敢分事正谏，如此者，国日安，主日尊，天下日富，此之谓吉主也。"楚庄王听了此番话，高兴地说："善!"于是招聘四方贤士时，亲近贤者荐者，因而得到孙叔敖、子重等贤臣辅佐，终于成就了霸业。

物以类聚，所以鱼交鱼，虾结虾，蛤蟆找的是蛙亲家；人以群分，所以跟好人学好人，跟端公跳大神。1973年8月，第十次党代会召开，许世友和张春桥分别坐在江青的两侧。新闻记者拍了许多照片，后送到江青处审查。江青把她和许世友在一起的照片全撕了，只发表了她和张春桥坐在一起的照片。许世友知道后，在心里骂道："这才叫"物以类聚，人以群分"，老子还不愿和你坐在一起呢!"

第15节：第二章识人有方，用人得法(5)

□关键时刻见人心

宋代宰相韩琦以品性端正著称，遵循着得饶人处且饶人的生活准则，从来不曾因为有胆量而被人称许过；但情急之下，所表现出的内圣神通，却没有人所能比拟。当宋英宗刚死的时候，朝臣急忙召太子进宫，太子还没到，英宗的手又动了一下。宰相曾公亮吓了一跳，急忙告诉韩琦，想不再去召太子进宫。但韩琦拒绝说："先帝要是再活过来，就是一位太上皇。"他越发催促人们急召太子，从而避免了权力之争。宋时任守忠，是个奸邪之人，他反复无常，秘密探听东西宫的情况，在皇帝和太后间进行离间。韩琦当机立断，用示经中书省直接下达的文书把任守忠传来，让他站在庭中，指责他说："你的罪过应当判死刑，现在贬官为蕲州团练副使，由蕲州安置。"说着韩琦拿着空头敕书填写上，便派使臣当天就把任守忠押走了。这样，韩琦轻易除去了蠹虫，而仍然不失忠厚，表现出一种人生的最高修养。

因而在关键之时可以识辨人的智谋，这是读懂人心的好方法。为什么非要在困苦之时才能识辨真才呢?原因可以从以下方面加以解释：

1．读心的难处，不在于识别贤和不肖，而在识别虚伪和诚实。

2．人不容易了解识别。

3．人们内心的差异，和他们面貌一样，存在着千差万别。

4．人的内心比险峻的高山和深邃的江河还危险。

5．最方正的东西是没有棱角的，最贵重的器物往往要花很长时间做成，最大的声音往往听起来微弱，最大的形象却是无形。有大才大德的人，往往不露形迹，不自我表现，因而不易被人认识。

实际上归纳一点就是因为人高深莫测，非在关键时刻不能揣摸。人的所谓"深"，有两种情形：一是深沉，其表现为少言语而守本分，能容人忍事，内外分明，待人处事深厚而不逞强，不炫耀才华。二是奸深，其表现为缄口不言而心藏杀机，阴险深藏，行为诡秘，双目斜

视，说话阴阳怪气。前者是最有道德的贤才，后者是极为险恶的奸人。切不可将二者混淆，等视齐观。正因为人们的深藏不露，人难从其表象而识其本质，所以需要在关键危困时好好考察。

□信用是无价之宝

许多人都有过这样的经验：与好友约定相见，经常迟到；但和客户谈生意时，却一定比对方提前。这样的人总认为彼此既然是好友，守不守时没有关系，殊不知，这种想法和做法是大错特错的。我国自古以来就是一个守"信"的民族。"一言既出，驷马难追"的训导古已有之，而且，古人早把能够守信的人叫丈夫，不能守信的人自然就被视为小人。

为了判断对方是否是一个表里如一的人，我们应仔细考察他平常的言行举止。例如，秘书录入文件时出了差错，上司提醒她认真一点，但很快地她又犯相同的错误。此时上司很可能会把秘书看成一个言行不一致的人，因为她只在口头上道歉，实际行动却不加改善。

不按自己所说的话去行事，往往会被视为一个连交往中最起码规则都不遵守的人。对于那些平时负责任的人，他们认为对方也该如此，所以会拒绝言行不一致的毛病。

马来西亚文人朵拉写过一篇文章，题目叫《答应不是做到》。作者在总结人们的应酬交际活动时，提出了人们在交往中的一种不诚实、不信守诺言的现象。文章写道：

很多时候，我们要求别人办事，他们的反应是："好的，好的。"年轻的时候，我听到朋友这样回答，就非常放心，并且感动得很，因为有些朋友实在是才结交不久的。然而过不了多久，便发现自己的心放得太早了。当人们点着头说"好的，好的"时，他只是口头上说得好，至于真的去实行，如果十个里有一个，就是你的幸运了。

文章中说，这类交际者"承诺时，态度看起来非常诚恳，日子走过，把说过的话当成风中的黄叶，霎时便无影无踪"。

作者在宽慰和谅解朋友的同时自己也陷入这样的误区：自以为纯纯的我，究其实，是蠢蠢的我。在这个大家都忙忙碌碌的年代，居然妄想朋友听见你的要求，就抛下自己手上的事务不去处理而特别为不在他眼前的你去奔波。

第16节：第二章识人有方，用人得法(6)

时常用自己的心去度朋友之腹，结果得到的是朋友的误解。也用不着去埋怨被谁给欺骗，欺骗自己的其实正是自己。

据《庄子·齐物论》记载，有个养猴人对他的猴子说："我早上给你们三个栗子，晚上给四个。"猴子听了都觉得势头不对，嗷嗷直叫，呲牙咧嘴。养猴人马上又对猴子们说："那么，我早上给你们四个栗子，晚上给三个，怎么样?"猴子就高兴起来了。这些猴子的高兴大概只是暂时受蒙蔽所致。天长日久，聪明的猴子自然会悟出主人的狡诈和卑鄙，从此不再相信他，而且仇恨他。那时候，养猴人可就要自认倒霉了。朝三暮四式的狡诈，必然最终失信于人。

失信于人，不仅显示其品行不端，人格卑贱，而且是一种只顾眼前不顾将来，只顾短暂不顾长远的近视行为，终将一事无成，搬石头砸自己的脚。失信于人，大丈夫不为，智者不为。一个说话不算数的人，处处说话都不算数。他在日常生活中，无论对大人对小孩，对妻子对父母，对同事对朋友，对上司对下属，对名人对凡人，对老师对同学，对什么人都会说话不算数。

做人之道，大概没有什么比诚笃守信、取信于人更为重要的了。我们看一个人与人交往时，只要他能做到诚实守信，其他方面的缺陷尚且会宽容忍让。反之，若失去了这个根本，我们便不会相信他，不愿与他共事，不愿与他打交道。

□患难中奋进者有前途

人处患难之时，往往情绪低落、不思进取，而平时身上的那些劣根性的东西也都自然地表现出来。有时看人，其富贵时一个样，衰落时又一个样。而在患难之中能保持自己的优秀品质，做到有所不为有所不取、顽强拼搏、积极奋进，这样的人确实难得。领导者若从患难中识得人才，就应像相信患难之交一样，加以重用。

1．贫时不为者大

一些人往往在平时道貌岸然，做出一副君子的姿态，而一旦贫困衰落、山穷水尽之时，则一反常态，平时的美德没有了，代之以无耻的索求。这种人是万万不能用的。而有一种人，即使是在危难之时，也洁身自好，处处为人着想，这才是真正的人才。当年曹操南下进攻刘备，大敌当前，连诸葛亮都主张弃樊城去襄阳。刘备不忍心舍弃樊城民众，让他们愿跟随的跟随，结果当地民众都愿意一起走。这样混七杂八，行军速度极慢。曹军追来，刘备让民众先走，自己率兵抵御。虽然刘备暂时失败了，但他深得民心，一大批人死心塌地地跟随他，为蜀汉大业奠定了基础。从这件事可以看出刘备太重感情了，这也反映出他在任何时候都以民为本、爱民之心不改。这正是其成功的关键。

2．患难之中见真情

古人云："贫贱亲戚离，富贵他人合。"人处患难之中就是自己最亲近的人都离开了，更何况其他人呢?而难能可贵的就是贫贱不离。故人们极看重"患难之交"，极赏识在困难时仍留守原任的下属。平时人家不管对你有多好，这都不能说明问题，只有在患难之时才能看出人家对你是否真心。

人们常说"患难识真情"，在患难中人们可以找到真正的朋友，也能找到忠于自己的下属。患难是一座熔炉，它能炼成真金，而一切腐朽都化为灰土。谁不想平平安安地过日子，但生活中有一点小插曲又如何呢?它带给人的不只是痛苦，还有看清这个社会、读懂一个人的幸福。可想而知了解一个人是多么的重要，因为生活中从此又多了一个可深信的对象。

领导者对身边的人了解最深的时候恐怕就是自己或是团体有困难的时候。当你身陷囹圄时连你平时最亲近的人都离你而去，但往往是那些领导平时不太注意的人留了下来，这绝不能说他们有所求。如果是这样，他们早就投往别处了，唯一的原因就是他们对你对团体有感情，并且他们深信你能够扭转乾坤。这时领导就该明白了：谁是什么

样的人，谁该加以重用。记得一位大型国有企业的厂长因人诬陷入狱，平时"香客"满门，而现在那些"好朋友"、"好部下"全都没了音讯，只有一个小职员来探访厂长，原来这个厂长曾无意中帮过这个小职员。真相大白之后，厂长特意提拔了那位小职员，因为厂长深知能在自己落难的时候来探望自己，他就绝不是那种势利小人。他是能够忠于自己也忠于厂子的，这种忠诚最是难得。

第17节：第二章识人有方，用人得法(7)

因此，领导识人用人要多多考虑一下共过患难的朋友、下属。

有人在顺利时，乘风破浪，意气风发，而一旦身处危难则萎靡不振，从此消极处世。有人无论是顺境还是逆境都保持一颗平常心，顺不骄，败不馁，总是积极地面对人生。领导当然地喜欢后者，因为后者的心境最难得。在顺境中开拓进取许多人都还能做到，但要在一次次的失败面前抬头走下一步的人却并不多，这足见逆境中奋发进取者的可贵。常言"自古英雄多磨难"，英雄不是从娘胎中一出来就是，而是一次次的磨难造就的。领导若能识得这样的人才，便可为自己寻找一名得力的助手。

世界著名演员西尼16岁时来到纽约，而他当时仅有一年半的学历。一次他到美国黑人剧团，因念不下台词，主考官打断了他的面试："别浪费我的时间了。"回去之后，他买了收音机，几小时几小时地听广播、模仿播音员的声音。当他第二次来到黑人剧团时，主考官为他惊人的进步所折服，终于聘用了他。后来这位主考官知道西尼在逆境中的奋斗过程，钦佩不已，并时时关照西尼。

逆境造就人才，它也让领导能发现真正的人才。危难并不可怕，怕就怕在危难中头脑不清醒，从而失去了许多可贵的东西。

□从日常谈话中鉴别人才

常言道，言为心声。了解下属的直接方法就是和他交谈。平时，领导要多接触下属，多与下属交谈，有意识地询问下属一些你关心和正在思考的问题，从下属的谈吐中初步判断他们的观念、才学与品性。

1．目光远大的人可以共谋大事

在询问下属"公司应该向何处发展？""你有什么打算？"等问题时，领导如果发现下属不满足于现状，有远大理想，有不同寻常的发

展眼光，且想法也不空泛，那么，这是一个值得重用的人，可以提拔重用，成为共谋大事的搭档。

2．善于倾听的人能担大任

善于倾听别人谈话，能够抓住对方本意，领会其要旨，回答言简意赅的人能担当大任。

因为他们善解人意。善听是一种修养，它只有经过长期的锻炼才能形成；同时，这些人想必是有谦逊的品德，有随和的个性，具有领导和管理的天赋。一般来说，三言两语就能切中问题要害的人，往往是思维缜密、周详而又迅速果断的人。他们对事物体察入微，而且客观全面，做出的决定也实际可靠，他们是能担当重任之人。此所谓"真人不露相，露相非真人"。启用他们，公司业务扩展获得的成果定会是实实在在。

3．"胆小"心细的人比轻易许诺的人更可靠

在布置任务时，有的下属常说"我担心……"，"万一……"之类的话。乍看起来，这种人给人一种胆小怕事的印象。其实不然，因为他们往往思维比较严密，能够居安思危，经常考虑到可能发生的各种情况和结果，同时也善于自我反省，明白自己的所作所为及其可能的结果，很有责任感。由于他们对工作中所遇到的困难和出现的问题有足够的重视，做起工作来，就会有条不紊，越做越好。领导应当给他们加压，委以重任。

一个常轻松地说"肯定是……"、"就这么回事"、"一定成"、"没问题"等如此之类的话的人，往往给领导一个爽快能干的印象。事实上，这种轻下断言、轻易许诺的人是靠不住的。轻易断定没有任何困难，这至少表明他工作草率、不具备发现问题的能力。轻易许诺是缺乏承诺的诚意与能力的一种表现。

4．好夸耀的人不能重用

这些人争强好胜，喜欢在别人面前夸耀自己，有点小功劳就沾沾自喜，不时地向领导表功。这种喜欢居功自傲的人常常是功不抵过。

有人通学过各门各类的知识，泛泛而谈，也还有些道理，似乎是博学多才的人。但是，如果是博而不精、博杂不纯，未免有欺人耳目之嫌。领导者对于凭着某种证书应聘者，应该考察是通学还是博学多才的人。通学者，善于吸收别人的精华，自己没有什么独到见解和思想，对于知识的掌握还局限在理解阶段。博学多才的人，博学精通，见多识广，但往往不露声色，甘于在平淡中显神奇；虽然聪明绝顶、博学多才，却不过于炫耀自己。更善于把握来自对方的信息，思考目前的各种情况，立即领会对方的意图；眼光犀利，善于洞察先机，迅速把握有利时机，随机应变；用词准确，辞能达意，沟通能力良好，善于搞好各种人际关系，思维灵活，不拘泥于一格，善于创造新的事物，构思新的框架。一言以蔽之，真正的博学多才的人，并不想急于表现自己，而是洞察对方，相机行事的人。

第18节：第二章识人有方，用人得法(8)

与人交谈时，有人常把"我"字放在前面，不顾对方的心情与感受，大谈自己的看法，炫耀自己的学识，显示自己的才干，常发出怀才不遇之感慨。对这种自命不凡的人，尽管他有些特长，但也不能放心大胆地使用。这种人自以为是，自以为什么都懂，恰恰反映出他们是彻底的无知。有了这种夸夸其谈的心态，他们做起事情来会经常不顾领导的意图，偏偏要按照自己的意思去做，以为这才是个人价值的体现。如果公司领导被他的夸夸其谈所蒙蔽而重用了他，就会误了公司的事，成为公司发展的阻碍。

5．华而不实、言之无物的人不能使用

说话模棱两可，公式化的一问一答，善于应酬而胸中无策的人不可重用。

华而不实者，口齿伶俐，能说会道，口若悬河，滔滔不绝，乍一接触，很容易给人留下良好印象，并当做一个知识丰富、表达力强、善交往、能拓展业务的人才看待。但是，领导者不要被其外表所迷惑，还要分辨他是不是华而不实的人。华而不实的人，善于言谈，谈古论今头头是道，而且能将许多时髦理论挂在嘴上，迷惑许多辨别力差、知识贫乏的人。考察这种人，谈话要多一些具体的问题，给予具体的任务，让他找出对策，试办具体的业务，如果此人谈话、做事避实就虚，圆滑应对，说明此人是华而不实者。用这种人当副手尚可，绝不能独当一面。

6．不承认他人长处的人不可信

在向某一下属了解另一下属的情况时，或者当着某一下属的面表扬另一不在场的下属时，如果这位下属不承认他人长处，拐弯抹角地揭别人的短处，对领导表扬别人心里不服气，那么，此人是不可信的。这种情况表明，不是他看不到他人的长处，就是妒忌心很强，担心别人在某些方面超过自己。无论是哪种原因，此人都是不可信的。

□ 正确区别哪些人能够被委以重任

用人要成功而有效，这是每个领导者都想做到的。在这方面，古代先哲的言论对我们仍然很有借鉴意义。齐桓公称霸的时候，有一位功不可没的宰相管仲。管仲是个足智多谋的人，早在公元前7世纪的时候，他就提出了用人的若干准则，现在选取几则有现实意义、值得借鉴的介绍给大家。

1．妒忌心强的人不能被委以大任

一般的人，难免都会妒忌别人，这也是一种正常的表现。因为有时候这种妒忌可以直接转化为前进的动力，所以不能说妒忌就一定是消极的。但是如果妒忌心太强了，就容易产生怨恨，觉得他人是自己前进的最大障碍，到了这种地步，往往就会做出一些过激的事情来，甚至于愤而谋叛也毫不为奇。

俗话说："宰相肚里能撑船。"气量太小的人，绝对不是一个好的领导者，因此不能委以重任。三国时的周瑜不能不说是一位帅才，可就是因为妒忌心太强而栽了跟头。

2．目光远大的人可以共谋大事

所谓有抱负的人也就是目光相当长远的人。不同的人有不同的眼光，有些人比较急功近利，往往只顾眼前利益，这种人目光短浅，虽然会暂时表现得相当出色，但是却缺少一种对未来的把握和规划能力，做事只停留在现在的水平上。

如果领导者本身是目光远大的人，对自己的公司发展有一个明确的定位，并且需要助手，那么这种人倒是很好的选择，因为这类人最适合于被领导者指挥运用，以发挥他的长处。

而一个能共谋大事的合作者则往往能在某些重大问题上提出卓有成效的见地，这样的人是领导者的"宰相"和"谋士"，而不仅仅是助手。如果领导者能找到这样的人，那么对事业的发展无疑是如虎添翼。

3．瞻前顾后的人能担重任

瞻前顾后的人往往思维比较缜密，能居安思危，能考虑到可能发生的各种情况和结果，而且很明白自己的所作所为。这种人往往也很有责任感，会自我反省，善于总结各种经验教训，他的工作一般是越做越好，因为他总能看到每一次工作中的不足，以便于日后改进。如此精益求精，成绩自然突出。虽然有时候这类人会表现得优柔寡断，但这正是一种负责任的表现，所以作为一个领导者，大可放心地把一些重任交给这些人。

第19节：第二章识人有方，用人得法(9)

4．不要亲近性格急躁的人

这种人往往受不了挫折，常常会因为一些细小的失败而暴跳如雷，自怨自艾。这样的人做事往往毫无计划，贸然采取行动，等到事情失败又怨天尤人，从不去想失败的原因，也很少能够成功。如果领导者遇到这样的人，那么就该远离他，以免受到他的牵累而后悔。

5．绝不可以重用偏激的人

过犹不及。太过偏激的人往往缺乏理智，容易冲动，也就容易把事情搞砸。这正如太偏食的人过于挑食，身体就不会健康一样，思想如果过于偏激，就不能成大事。他总是使事情走向某一个极端，等到受阻或失败，又走向另一个极端，这样永远也到达不了最佳状态。这正如理想和现实的关系，理想往往是瑰丽的，不断引发人们去追求，但是如果缺少现实的依据，理想也只能是空中楼阁。

相反，如果满脑子考虑的都是琐碎的现实，那么终会被淹没在现实的海洋里而不能自拔，最终陷入迷茫之中，所以凡是要成大事，就要处理二者的关系，才能取得最佳效果。

6．一定要耐心等待大器晚成的人

有的人有些小聪明，往往能想出一些小点子把事情点缀得更完美，这类人看上去思维敏捷，反应灵敏，也的确讨人喜欢；但是也有另一些人，表面上看并不聪明，甚至有点傻的样子，却往往能大器晚成。

对于这类大智若愚的人，领导者一定要有足够的耐心和信心，绝不能由于一时的无为而冷落他甚至遗忘他，因为这类人往往能预测未来，注重追求长远的利益。既然是长远的利益，也就不是一朝一夕所能达到的。信任他并给予重任，而不能让这类宝贵的人才流失。

7．轻易就断定没有一点问题的人是极不牢靠的

无论大事小事，一定存在着各种问题，做事情说到底也就是解决这样或那样的问题。

如果一个人轻易就断定没有任何问题，这至少表明他对这件事看得还不够深入。这种草率作风是极不牢靠的一种表现。如果让他来做一些重大的事情，那得到的也只能是一些失望的结果，所以这种人不可轻易相信他，否则上当的只能是自己。

除非有十足的把握，否则一般人对任何事不可能许下重诺，因为事情的发展往往不以人们的意志为转移，各种无法预料的情况随时都有可能出现，所以一个负责任的人并不一定会常常许诺。相反，正是由于他的责任心，使他作了全面而系统的考虑，他才不会轻易许诺，这样的人才是可靠的。不要因为他们没有承诺而不委以重任，只要给予充分的信任，调动他们的积极性，事情多半就会成功。

而相反有一类人，随口就答应，表现得很自信，到头来却不能完成使命。而且这种人也常常为自己轻易打下的保票找出各种理由来推诿塞责，对于这种轻诺又寡信的人，千万不可信任。

8．拘泥于小节的人一般不会有什么大成就

做任何事情，有得必有失，利益上有大也有小，要想取得一定的利益，必然要舍弃一部分小利，如果一个人总是在一些小节上争争吵吵，不愿放弃的话，那也就终难成大业。

就如做广告，很明显的一个事实，公司越大则广告也做得越大，现在很多跨国集团所创的世界名牌，都是长年累月广告效应的成果。有的集团一年的广告费就高达几个亿，但是他们的利润却比这高出好多倍。在某种意义上，这种小节不拘得越多，所能获得的回报也就越多，所以说拘泥于小节的人很难成就大事业。

9．说话很少但说话很有分量的人定能担当大任

口若悬河、滔滔不绝的人未必就是能担当大任的人，而且这种人常常并没有什么真才实学。他们只能通过口头的表演来取信于人，抬高自己。

真正有能力的人，只讲一些必要的言语，而且一开口就常常切中问题的要害，这种人往往谨慎小心，没有草率的作风，观察问题也比较深入细致、客观全面，做出的决定也实际可靠，获得的成果也就实实在在。所谓"真人不露相，露相非真人"讲的就是这个道理。

第20节：第二章识人有方，用人得法(10)

所以，一个领导者应该注意一些少言寡语的人，因为他们的声音往往最有参考价值。切不可被一些天花乱坠的言语所迷惑，这也是一个成功的领导者所应该具有的鉴别力。

□知人知面要知心

知人知面要知心，这是识人学上的一个基本定律。只有在不仅知人知面而且知心的情况下，才能决定是否启用或重用其人。归结古今中外识人用人的经验和教训，具有下列心态的有才者，应当得到重用。

1．具备积极的心理状态

有一个小男孩，因为是三代单传，所以父亲对他非常的娇惯，十来岁了，头的后边仍扎着小发辫。好奇的同辈总是取乐于这个"小发辫"，摸摸拽拽，出其不意地向他袭击。与其说是取乐于他，还不如说是在羞辱他。甚至还有用小石块之类的东西投掷他，有时竟将其头部打起了血包。小对手，开始是一个、两个，接着是三个、四个，后来竟发展到八个、九个，弄得"小发辫"很伤脑筋，但也毫无办法，只好逆来顺受。在一次放学回家的路上，"小发辫"又一次遭到了七个小对手的袭击。"小发辫"不像以前那样见到此景拔腿就跑，而是站立不动，待第一个挑衅者到达他跟前时，他鼓足勇气，上去就是一拳，将对手打翻在地，其余六个见势不妙，便一个个溜走了。从此，再没有人取乐、羞辱他了。他站起来了。"小发辫"由被动变为主动，是他的心理状态由消极转向积极的直接结果。由此可以看出，对于一个人来说，具备一个积极的心理状态是多么的必要!

人有一个积极的心理状态，遇到同事进步，会觉得自己又多一个学习的榜样；遇到同事失误，会产生同情、自责和帮助的心理；面对平凡的工作，也能产生极大的乐趣，觉得天地广阔，大有作为，如此

等等。这种人脚下的路往往是宽敞的，办事的成功率是很高的，同时，这种人的人缘关系也是很好的，同其上司也最能保持一致。

2．对工作尽心尽力

领导者工作上的高效率，是以部属工作上的尽心尽力为基础的，离开了这个基础，任何天才都不可能成功。当然，看其部属是否尽心尽力也是有尺度的。经验证明：凡为尽心尽力的部属，工作上首先都会有一个切实可行的计划和实施计划的具体方案；知道应该让上司在什么时候，在什么问题上出面支持自己，而不是事无巨细地陷上司于事务圈子；提交到上司面前的困难，不仅进行了中肯的分析，而且还有克服困难的可供选择的实施方案；敢于在上司即将出现失误的时候，据理力争，做事有股不达目的誓不罢休的狠劲；从不随大流，更不做那些花里胡哨的表面文章；当个人利益和集体利益发生冲突的时候，会无条件地去服从集体的利益……这种人是螺丝钉，拧在哪里就会在哪里发挥作用；是老黄牛，只知奉献，不讲索取；是大海岸边的岩石，能经受住巨浪的袭击；是高山岩石之松，能够经得起风寒；这种人是成就事业必需的重要人才。

3．具有适度的自尊心

自尊心人皆有之，但在不同的个人身上所表现出来的"度"则各不相同。过弱则表现为自卑，老是觉得不如别人，这也办不到，那也不可能，消极悲观，事无所成。过强则表现为高傲，总觉得高人一等，缺乏自知之明。这种人的虚荣心，权力欲极强，固执己见、争强好胜是其重要特点。实际上，他们是大事办不来，小事不愿做，人际关系也不能得到很好的处理，到一处乱一处，是不受欢迎的人。自尊心过弱但里边内含着谦虚，只是谦虚过了头，达到了自卑。同样，过强的自尊心也内含着自信，只是自信过了头，达到了高傲。适度的自尊心，表现出了谦虚和自信的有机结合，是对上述二者的抛弃。有才的部属，加上有个适度的自尊心，他们干起事来必定是左右逢源，如虎添翼，成功是把握之中的事。

4．不搞阴谋活动

阴谋活动之所以冠以"阴"字，就在于它明暗不一，表里不一，现象和本质不一。一般来说，搞阴谋活动的人对自己所要表现出来的行为都是考虑再三的，并且是经过伪装的。尽管搞阴谋的人狡猾，但也不是不可将其识别的。就因为他们有几个"不一"，况且他们的活动还是在一定的人群中进行的，这就给人们提供了识别他们的条件。搞阴谋的人之所以要去搞阴谋，是因为他们对他们个人或小团体利益有着较强的追求欲望。可以说，自由主义、个人主义的发展与膨胀是阴谋活动的根源。搞自由主义、个人主义，一旦目的达不到，就有可能产生搞阴谋的动机。开始可能是搞些小阴谋，偶尔搞阴谋，继而是大阴谋、经常搞阴谋。阴谋败露，就可能会跳将出来，搞公开对抗。所以，他们是埋在团体中或领导者身边的定时炸弹，一旦发作，就要造成很大的危害。身处领导岗位的人，对此应保持高度的警惕才是，绝不能重用那些搞阴谋活动的人。

第21节：第二章识人有方，用人得法(11)

5．有宽广的胸怀

一般来说，凡是心胸宽广的人，与家人相处，则家人和睦，老少欢乐；与同事相处，则能将心比心，友好如兄弟；与下属相处，则爱人之心厚之，上下一致；与上司相处，则善于理解上司苦衷，能够忍辱负重。一句话，人际关系可以保持最佳状态。这种人不会被"好话"所迷，也不会被"坏话"所怒，能够保持一个清醒的头脑。这种人自身新陈代谢的节拍能与大自然的运行规律相吻合，很少会被疾病所困扰，可以保持一个健康的体魄。可以这样说，宽广的胸怀是万福之源。

辨别一个人的胸怀是否宽广，内容也很广泛，主要是看他们是否具有嫉妒心，是否斤斤计较个人得失，是否经常地误会别人。一个人如果和别人相处时，很能理解别人，常能为别人着想，也能抱吃亏态度，那就可断定这个人的胸怀是宽广的。否则，是狭隘的。

□识人所长，知人所短

识人要全，知人要细，为的是识人所长。识人的目的是用人，因此，着眼点就应放在一个人的长处上，注意力应集中在一个人的优点上。正如管理专家杜拉克所说："一个聪明的经理审查候选人绝不会首先看他的缺点，至关紧要的是要看他完成特定任务的能力。"这和医生检查身体全然不同，因为医生的目的是做出诊断，对症下药，他要千方百计运用各种手段发现异常，找出病因。

三国时代，钟会是魏国一名出色的谋士。他7岁时，其父带着他和他的哥哥去见魏文帝曹丕。他哥哥见到皇帝很惶恐，汗流满面，而钟会却从容镇定。曹丕问他哥哥为什么出汗，他哥哥答道："战战惶惶，汗出如浆。"又问钟会为什么不出汗，钟会回答说："战战栗栗，汗不敢出。"曹丕、司马懿都惊叹钟会的才华。如果从钟会的不流汗中看到

的是"少有野心"，世上就难有可用之才了。钟会非但不能脱颖而出，恐怕还是受打击的对象。

清代思想家魏源指出："不知人之短，不知人之长，不知人长中之短，不知人短中之长，则不可以用人，不可以教人。"

事实上，人各有所长，亦各有所短，只要能扬长避短，天下便无不可用之人。从这个意义上讲，领导者的识人、用人之道，关键在于先看其长，后看其短。

唐代柳宗元曾讲过这样一件事：一个木匠出身的人，连自身的床坏了都不能修，足见他锛凿锯刨的技能是很差的。可他却自称能造房，柳宗元对此将信将疑。后来，柳宗元在一个大的造屋工地上又看到了这位木匠。只见他发号施令，操持若定，众多工匠在他的指挥下各自奋力做事，有条不紊，秩序井然。柳宗元大为惊叹。对这人应当怎么看?如果先看他不是一位好的工匠就弃之不用，那无疑是埋没了一位出色的工程组织者。这一先一后，看似无所谓，其实十分重要。

从这个故事可以悟出一个道理：若先看一个人的长处，就能使其充分施展才能，实现他的价值；若先看一个人的短处，长处和优势就容易被掩盖和忽视。因此，看人应首先看他能胜任什么工作，而不应千方百计挑其毛病。《水浒》中的时迁，其短处非常突出--偷鸡摸狗成性。然而，他也有非常突出的长处--飞檐走壁的功夫。当他上了梁山，被梁山的环境所感化、改造，他的长处就被派上了用场。在一系列重大的军事行动上，军师吴用都对他委以重任，时迁成了这些军事行动成功的重要人物。由此可见，对人，即使是对毛病很多的人，首先要看到他的长处，才能把他的才干充分利用起来。

在用人所长的同时，要能容其所短。短处包括两个方面：一是人本身素质中的不擅长之处；二是人所犯的某些过失。一方面，越有才能的人其缺陷也往往暴露得越明显。例如，有才干的人往往恃才自傲；有魄力的人容易不拘常规；谦和的人多胆小怕事等等。另一方面，错误和过失是人所难免的。因此，如果对贤才所犯的小错也不能

宽恕，就会埋没贤才，世间就几乎没有贤才可用了。西汉文学家东方朔在向汉武帝的奏疏中说："水至清则无鱼，人至察则无徒。"水太清，鱼就养不活；对人过于苛求，则不可能有朋友。用人识才也是如此。

第22节：第二章识人有方，用人得法(12)

其实，任何人才有其长必有其短，识别人才重要的一点就是不可以短掩长。倘若识人，只注意某一个侧面，而这一侧面又正好是人才的缺点或短处，于是就武断地下结论，那么这种识才的方式是非常危险的，大批人才将被抛弃和扼杀。孔雀开屏是非常漂亮的，倘若一个人不看孔雀那美丽的羽毛，只看到孔雀开屏露出的屁股，就武断地认为孔雀是丑陋的，那就实在是有失公允了。

□用人所短，越干越糟

毫无疑问，最糟糕的企业领导就是漠视下属的短处，随意任用，结果就会使下属不能克服短处，而恣意妄为。也就是说，一位不能够明白下属短处的领导，也不能够明白下属的长处，这是善于洞察下属的企业领导力戒的用人误区。

如果说，只看到下属的短处而将他抛弃的领导好比瞎了一只眼睛的盲人，那么只使用下属的短处的领导则好比瞎了两只眼睛的盲人--成了一个真正的瞎子!

对于搞企业的人来说，用人所短的结果只有一个，就是企业遭殃，或破产，或倒闭。

人之才性，各有长短。宋代司马光总结说："凡人之才性，各有所能，或优于德而强于才，或长于此而短于彼。"用人如器，各取所长。这是现代企业领导的最基本的管理才能。假如你是一位企业领导，对待如下不同类型的下属，应当采取不同的用人之道，使他们克服短处，各有特长，为企业发展增添人力资源。

1．知识高深的下属，懂得高深的理论，应少举明显的事例。

2．文化低浅的下属，听不懂高深的理论，应多举明显的事例。

3．刚愎自用的下属，不宜循循善诱时，可以用激将法。

4．爱好夸大的下属，不能用表里如一的话使他接受，不妨用诱兵之计。

5．脾气急躁的下属，讨厌喋喋不休的长篇说理，用语须简要直接。

6．性格沉默的下属，要多引导他说话，不然你将在五里雾中。

7．头脑顽固的下属，对他硬攻，容易形成僵局，造成顶牛之势，应看准对方最感兴趣之点，进行转化。

在这里，实际上提出了"一位企业领导用人的前提是如何察人"的问题，做到既要察人所长，用人之长，又要察人所短，因人而用。

对一个人才来说，性情为人也许是天生的。但作为领导人却能够"巧夺天工"地运用他，使之能够既显其能，又避其短。以下是10条用人的经验之谈：

1．性格刚强却粗心的下属，不能深入细微地探求道理，因此他在论述大道理时，就显得广博高远，但在分辨细微的道理时就失之于粗略疏忽。此种人可委托其做大事。

2．性格倔强的下属，不能屈服退让，谈论法规与职责时，他能约束自己并做到公正，但说到变通，他就显得乖张顽固，与他人格格不入。此种人可委托其立规章。

3．性格坚定又有点韧劲儿的下属，喜欢实事求是，因此他能把细微的道理揭示得明白透彻，但涉及大道理时，他的论述就过于直露单薄。此种人可让他具体办点事。

4．能言善辩的下属，辞令丰富、反应敏锐，在推究人事情况时，见解精妙而深刻，但一涉及根本问题，他就说不周全、容易遗漏。此种人可让他做谋略之事。

5．随波逐流的下属不善于深思，当他安排关系的亲疏远近时，能做到有豁达博大的情怀，但是要他归纳事物的要点时，他的观点就疏于散漫，说不清楚问题的关键所在。这种人可让他做小部门主管。

6．见解浅薄的下属，不能提出深刻的问题，当听别人论辩时，由于思考的深度有限，他很容易满足，但是要他去核实精微的道理，他却反复犹豫，没有把握。这种人不可大用。

7．宽宏大量的下属思维不敏捷，谈论精神道德时，他的知识广博，谈吐文雅，仪态悠闲，但要他去紧跟形势，他就会因为行动迟缓而跟不上。这种人可用他去带动下属的行为举止。

8．温柔和顺的下属缺乏强盛的气势，他去体会和研究道理就会非常顺利通畅，但要他去分析疑难问题，他就拖泥带水，一点也不干净利索。这种人可委托他执行上级意图办事。

第23节：第三章成为下属的知己(1)

9．喜欢标新立异的下属潇洒超脱，喜欢追求新奇的东西，在制定锦囊妙计时，他卓越出众的能力就显露出来了，但要他清静无为，却会发现他办事不合常理又容易遗漏。这种人可从事开创性工作。

10．性格正直的下属缺点在于好斥责别人而不留情面；性格刚强的人缺点在于过分严厉；性格温和的人缺点在于过分软弱；性格耿直的人缺点在于拘谨。这几种人的性格特点都要主动加以克服。所以可将他们安排在一起，借以取长补短。

看来，如何做到先知人后用人，是考验现代企业领导是否合格的重要环节。当然，真正有头脑、有眼光、有胆识的现代企业领导力戒用人混乱，从而使企业能够顺利发展，时时充满人气，给企业带来良性运作。而那些用人之短的领导，缺乏真正领导下属的才能，恰好是走进了管理人才的误区，这一点，应当力戒之，否则会给企业带来恶果。

第三章成为下属的知己

良好的企业人际关系，能对每一位员工的工作绩效起到促进作用。而你用微笑的方式来更好地调节企业人际关系时，每个人的心理上就有了乐观处事、积极向上的创造业绩的最佳情绪状态。

□留人三则：放心、诚心、热心

求安是人生的根本要求，中国人一个"安"字，代表多少安慰与欣喜。孔子希望我们用"患不安"来消减员工的不安，因为"安"乃是激励的维持因素。然而，员工不可能完全达到安的地步，不安只能消减，无法消灭。

员工的求安，主要考虑同仁与环境这两大因素，而两者互动，因此产生愉快的工作环境、可以胜任的工作、适当的关怀与认同、同仁之间融洽与合作、合理薪资制度与升迁机会、良好的福利、安全的保障、可靠的退休制度，以及合乎人性的管理等等需求。

安则留，不安则去，乃是合理的反应。员工的求安程度不同，认为大安、久安、实安、众安的才会安心地留下来。认为小安、暂安、虚安、寡安的，虽然留着，心中仍有不安，必须设法予以消灭。

安的反面是不安。公司不能做到"有本事就来拿"，过分相信甄试及测验，以致不知如何识才、觅才、聘才、礼才、留才、尽才，员工就会不安。家族式经营并非不好，但是如果不敢相信外人，不能容才、用才，构成员工"留也不是，去也不好"的不安。管理者不了解真正适合中国人个性的领导、沟通、激励方法，不能人尽其才，也会引起员工的不安。

当然，公司的经营方针不明确、缺乏技术开发能力、劳务政策不能顺应时代的潮流，或者不能重视整体发展，都是员工不安的诱因。

不安的象征，最具体的，莫过于高层不放心、中层不称心，而基层则不热心。必须设法做到高层放心、中层称心、基层也热心，才是真正安人的表现。

我们不妨把员工分成四种，归纳为下述四种形态：

稳定型认为工作胜任愉快，而工作环境也相当良好的，自然身安心乐，称之为稳定型，是因为这一形态的员工，多半会稳定下来，不容易见异思迁。

矛盾型认为工作胜任愉快，而工作环境则有很多不如意的地方，去留之间相当矛盾，时常犹豫不决。

游离型认为工作环境相当良好，不过工作则不能胜任。遇到有更合适的工作机会，就可能离职他去，所以称为游离型。

滚石型工作不胜任愉快，对工作环境也诸多不满。在这种情境下，实在很难安心工作，以致骑驴找马，一有机会便准备跳槽。

矛盾的员工，觉得工作相当理想，舍掉十分可惜。但是在工作环境方面，则有许多不安，例如照明不佳、通风不良、交通不便、噪音太大、空间太小，以及用餐不方便、安全不放心等等，使员工觉得内心非常矛盾："走，可惜；留，难过。"

这时候我们应该把员工的不安，区分成为个人的或集体的两大类。个人的个别解决，集体的则由公司统一予以改善。

消减工作环境方面的不安，可以按"马上能做的，立刻解决；过一段时间就能改善的，宣布时间表；暂时不可能的，诚恳说明困难的所在"的原则，逐一改善或说明。只要员工觉得合理，自然会消减不安的感觉，使自己改变形态，从矛盾型变为稳定型，因而安心工作了。

第24节：第三章成为下属的知己(2)

游离型的员工，认为工作环境相当理想，可惜工作很难胜任，当然谈不上愉快。

工作的胜任与否，直接影响员工的工作业绩及工作满足。员工的个别差异，正是主管指派工作时必须考虑的要因。员工的特点如果配合工作的特性，例如成长需求较高的员工，给予比较复杂的工作，而成长需求较低者，则不妨调派比较简单的重复性或标准化的工作。

实施在职训练，乃是使员工由不胜任而胜任的一种方法。定期或不定期的工作轮调，则是增加员工工作变化性的有效方式。变化性加大，可以降低对工作的厌倦程度，是工作的横向扩大。工作丰富化在垂直方向有所延伸，增加员工的自主责任，使其获得更为完整的满足。工作改善，自然减少员工的游离感，促其趋向稳定型。

滚石型的员工，由于工作与工作环境俱不合适，因而身不安心不乐。这种心态如果不予改变，就会造成不做事、光捣蛋的滋扰分子，令人头疼不已。

人事部门最好和他谈谈，不必直截了当地指责他，用一个中国人熟悉的缘字来沟通。先说他似乎和现在的主管没有什么缘分，所以处得不愉快，工作绩效也不高。然后让他挑选认为比较有缘的主管，如果愿意接受，便调单位试试，若是不愿意接受，也让他明白，并不是人家都欢迎他。调职之后有所改变，等于救活一个人。没有改变，则问问他的感想，自愿离职最好，不自愿离职，由比较接近的同事劝导他。不听，和他家人谈谈；再不接受，人事部门可以正面劝导其离职他就。

□一开口就叫出别人的名字

许多公司的老板都不大注意，或者认为没有这个必要，或者借口自己工作太忙没有这个时间和精力。有个较大公司的老板，一般员工

去找他，主动汇报姓名，几分钟后，他就记不住人家的姓名了，等到下次再见时，有时竟问："你是哪个单位的?"

难道我们比罗斯福和拿破仑三世还忙吗?罗斯福总统知道一种最简单、最明显、最重要的得到好感的方法，就是记住别人的姓名，使人感到被重视。克莱斯勒汽车公司为罗斯福制造了一辆轿车，当汽车被送到白宫的时候，一位机械师也去了，并被介绍给罗斯福，这位机械师很怕羞，躲在人后没有同罗斯福谈话。罗斯福只听到他的名字一次，但他们离开的时候，罗斯福寻找这位机械师，与他握手，叫他的名字，并谢谢他到华盛顿来。拿破仑三世(即拿破仑的侄子)曾自夸说，虽然他国务很忙，但他能记住每个他所见过的人的姓名。这说明，能不能记住下属的姓名，与忙不忙没有必然的联系。关键在于是否尊重自己的下属。

当然，记住下属的姓名，并不是一件轻而易举的事，需要下一点工夫，还得有一套方法，一般能记住大量名字的人的方法，主要有如下几点：

一是当对方介绍姓名时，要聚精会神，并记在心里。

有的人虽主动问对方"尊姓大名"，但对方介绍时又心不在焉，对方还未走，就已经忘记了他是谁，哪里还谈得上下次见面!有的人记忆力强，有的人记忆力差一点，这是事实。如果记忆力差，可以运用拿破仑三世的方法，可以说："对不起，我没有听清楚。"让他再说一遍，加深记忆。还可以在逐字听的时候，一边用每个字造成一个词或者一个词组，来加深记忆。比如，你的下属名叫马胜长，不就是"马到成功的"马"，胜利在望的"胜"，长命百岁的"长"吗?"这就使人印象深刻多了。

二是记住每个人的特征。

人有许多方面的特征，有外形的特征，如眼睛特别大，胡子特别多，前额很突出等等；有职业上的特征，如他最擅长某一技术，在某一技术、学识上有受人称道的雅号等等；名字上的特征，有的名字故

意用些生僻的字，或者很少用来作名字的字，有的名字与某几个人的名字完全相同，这本来是没有特征的，但可以把"同名共姓"作为一个特征，再把他们区别开来，就容易记忆了。

三是备个小本本。

如果是尊贵的客人，切不可当面拿出小本本来，只能背后再记。但对下属，你可以说："我记忆力差，请让我记下来。"下属不但不会讨厌，还会产生一种自重感，因为你真心实意想记住他的名字。为了防止以后翻到名字也回忆不起来，除了记下名字以外，还要把基本情况如单位、性别、年龄等记下来。这个小本本要经常翻一翻，一边翻一边回忆那一次会见此人的情景，这样，三年五载以后再碰到此人，你也可以叫出他或她的名字来。

第25节：第三章成为下属的知己(3)

四是多与下属接触。

百闻不如一见。有不少的老板，一有时间就深入到基层，同他的下属一起干活，或者一起玩乐，或促膝谈心，或共商良策。这样的老板，不但能叫出下属的名字，连下属在想什么都能说得出来。

□给下属一张笑脸

人们常说，微笑是人的情绪状态的晴雨表，因为任何人都是藏不住内心的喜悦的，面部表情肌肉的这一细微变化已经传递了这样一个信息：心情不错，生活真美好。

对于你来说，微笑有着更伟大的力量，企业良好人际关系的建立与调节可以以微笑作为润滑剂而得以实现。

你不妨对你的雇员发自内心地微笑，对于你来说，也许只是面部肌肉的一张一弛，但对你的雇员来说他们得到的是理解、尊重、爱护、关怀这四种需求的同时满足。微笑就如同阳光一样，给人带来温暖，在雇员心中升腾起来的是感激之情，融洽的人际关系自然就容易建立，你在别人心目中的好感也会与日俱增。

人因为愉快才会微笑，微笑也能使人愉快，使别人愉快，使自己更愉快。你若是一位经常保持乐观愉快的经理，就能够通过微笑使周围的人得到愉快，自己也会从中得到更大的愉快。人乐观愉快，才能充分发挥自己的积极性，干什么都会有兴趣，所以你的微笑在某种程度上会让雇员得到情绪、精神上的鼓励!

在你向下属解释了下一步企业要实现的目标与要完成的任务之后，试着微笑着对你的雇员说：怎么样?我想你一定会很好地完成任务吧?这时雇员们会怎么想呢?他们一定从你的微笑中看到了胜利后的喜悦，感到了你对他们的信任与器重，体会到了你对他们的深切期望。由此，他们完成任务的责任心与信心会在他们回敬你的自信的微笑中得以体现。

试想，你听员工的工作汇报或意见，始终是一副毫无表情的面孔，只是偶尔地"嗯"、"啊"地表示赞同，那么员工是会将你的这副面孔装进他们心中建立的你的私人小档案中的。而且很可能这次汇报会突然被雇员快速收场，因为他们一直在怀疑你是否真的愿意再听下去，在他们脑海中仿佛已形成了一种思维定式：你的时间比他们的更重要!

对汇报者报之以微笑，也许会使情势大为改观，雇员们会从微笑中感觉到你对所述问题的兴趣与重视，而且他们会从中受到很大鼓舞，因此将心中所有的感触、想法和盘托出，既让你了解了他们的真实心态，又知道了员工工作的客观情况，而这些正是身居上层的管理者最需要的信息。

良好的企业人际关系，能对每一位员工的工作绩效起到促进作用。而你用微笑的方式来更好地调节企业人际关系时，每个人的心理上就有了乐观处事、积极向上的创造业绩的最佳情绪状态。

□人人都喜欢被人肯定

在日常工作和生活中，很少有人能认识到我们是多么需要他人真心的赞赏和鼓励，因为在此当中，我们不仅能够感受到赞美的乐趣和温馨，同时也能增添自信。

林肯曾经说过："人人都喜欢受人称赞。"威廉·詹姆士也说过："人本质中最殷切的需求是渴望被肯定。"这种渴望不断地啃噬着人的心灵，少数懂得满足人类这种欲望的人，便可以将别人掌握在手中。在美国还有一则被奉为经典的忠告，切斯将菲尔德爵士在忠告里建议他的儿子以尼韦努公爵为榜样："你会发现，他通过先使人们喜欢他们自己来使得人们喜欢他。"很显然这位公爵是赞美他人而赢得众人的喜爱的。美国钢铁公司第一任总裁夏布先生也曾说过一段意味深长的话："我想，我天生具有引发人们热心的能力，促使人将自身能力发挥至极限的最好办法，就是赞赏和鼓励。来自长辈或上司的批评，最容易葬送掉一个人的志气。我从不批评他人，我相信奖励是使人工作的

原动力，所以我喜欢赞美而讨厌吹毛求疵。如果说我喜欢什么，那就是真诚、慷慨地赞美他人。"这就是夏布成功的秘诀。

工作成绩被肯定，是人的价值得到了最期望的肯定，当他们得到肯定、赞赏和鼓励后，会本能地焕发出更多的光和热。为什么我们不能学得慷慨一些呢？试着去寻找你周围同事身上值得你赞赏和称颂的东西，并且真诚地告诉他。当然一开始也许并不容易，但你会习惯的。

第26节：第三章成为下属的知己(4)

夏布曾广泛接触过世界各地不同层次的人，他的经验告诉我们："无论如何伟大或尊贵的人，他们和平常人一样，在受认可的情况下，比在受指责的情形下，更能发奋工作，效果也更好。"所以我们提醒大家：别忘了我们所接触的人，包括我们所接触的同事，他们同样渴望被赞赏。在你每天的工作中，真诚地给予你的同事以赞赏，你将会发现每天都是一个鲜亮的世界。

除了需要他人的赞赏外，我们每个人还总是希望别人以为自己很重要，以满足我们内心深处的自尊。实际上，我们也确实自以为自己在某些方面比别人优秀。所以你要注意了，在你与同事的交往中不妨不露技巧地表现出你衷心地认为他们很重要、很优秀，这是你打动并进入他们内心的最好办法，结果你将会赢得他们的真诚。

如果你能掌握并灵活地运用上述真诚与人相处的技巧，那么你就拥有了创造奇迹的能力，你将使你的同事喜欢你，并赢得他们真诚的合作。

□超凡出众七小招

你会梦想过，你所领导的团队是一支常胜军，且具有如下的特质，而显得十分超凡出众吗?

1．他们加班不拿加班费，只得到一个盒饭。

2．星期日、节假日照常乐于工作，而没有丝毫埋怨。

3．经常出差，从不推诿或找理由拒绝。

4．团队成员对组织目标的实现，有着极为强烈的追求。

5．他们忙不过来时，会主动请家人、朋友义务协助。

6．他们永保赤子之心和永不服输的精神并奋斗不懈。

7．视能为顾客服务为至高无上的荣耀。

建议你竭尽所能做好下面四件事情：

1．让工作内容更具丰富性、娱乐性和挑战性，而且要求高品质的表现。

2．部属不是机器，应帮助他们了解工作对整个团队的重要性和意义所在。

3．使部属完全明白你对他们的期望，当他们达到你们双方决定的标准时，确实能得到你的激励。

4．努力程度、工作成果和报酬奖赏之间要有明确的关联性。

在激励部属，使他们愿意、热诚有自信地工作之前，你必须先了解下述七个基本原则，才能找寻到正确的激励之道。

1．先信赖自己有无限的激励潜能。激励起源于"信赖"，确使自己能激励自己，同时拥有及培育为数可观的优秀部属，大家众志成城，上下一心，实现自己和组织赋予的目标。

2．显露出你的精神。在互动过程中，时时刻刻表现出热情、坚持不懈完成目标的决心和毅力，用你的积极行为来鼓舞部属，让部属们受到你精神的感召，认同你的角色，而自发地增强工作动机及责任感。

3．支持上司或组织所订的目标。部属们也会看样学样，全力支持你，并接受你的领导与指挥。

4．制订目标时，应就部属的能力、水准与完成任务的难易度，做合理、公平的考量。

5．信赖你的部属。被信赖的部属，都会心甘情愿地为信任他们的领导者赴汤蹈火。记住，你要在行动、言词上处处表现出你信赖他们的诚意。

6．因人不同而激励方法也跟着不同。每位部属都是独立不同的个体，不要误认为他们的期待、需求完全一致，否则，你会徒劳无功。从实证显示，对某位员工堪称极佳的激励方法，可能对另一位员工完全失效，甚至产生负面影响。

7．精神激励与物质奖励兼顾。赞美、表扬、精神支持、鼓舞是激发部属斗志不可或缺的催化剂，如能和金钱、奖金、红利等物质上的奖励，环环相扣，最能紧扣人们的心弦，激励他们全力奋发地投入工作。

□下属的需要最重要

有的领导会问：如果我按你说的那样满足了下属的需要，我能得到什么好处?

好处之一，就是他们会为你卖命工作。

另外还有其他的好处：

1．你将获得卓越的驾驭下属的能力

当你认识并获悉了促使下属说话和做事的隐藏的动机之时，当你了解了他们隐藏在内心深处的需求和愿望之时，再当你能拿出一份额外的努力帮助他们取得他们需要的东西时，你便赢得了驾驭他们的卓越的能力。他们会始终乐于做你让他们做的事情。

第27节：第三章成为下属的知己(5)

2．你可以节省许多时间、精力，甚至金钱

不知你想过没有，为什么有的人获得了辉煌的成功，而有的人却遭到了惨败呢?也不知你想过没有，为什么有不少小的企业和商店在开业不到一年的时间里，利润就能成倍地增加呢?原因十分简单，成败的原因就在于你知道不知道人们在开始做事之前在想什么。

最成功的一些公司、企业和个人总是能够弄清楚他们的顾客在他们还没有开门营业以前在想什么。他们从不把时间、精力和金钱浪费在猜想上。他们是通过心理学方面的研究和市场调查来得知一个人的需求和愿望的，知悉一个人的内心需求和愿望会给你带来无穷无尽的好处。

运用这些相同的基本程序，你也可以节省大量的时间、精力，甚至金钱。单单为了知道一个人的潜在需求和欲望，你大可不必花很多钱去学习心理学或者搞市场调查。不等你学完今天的内容，你就会了解控制一个人的行为的每一种隐藏的动机。你也将学会如何利用这些隐藏的动机去获得卓越的驾驭人的能力。

3．你可以获得影响、控制别人并与之交际的最大能力

当你研究了人的行为、完善了你对人的了解和认识之后，当你弄清楚了人们为什么要这样说而不那样说，要这样做而不那样做的时候，当你学会了通过分析他们说的话和做的事来判断他们隐藏在内心的动机的时候，你就会发现你影响和控制每一个与你打交道的人的能力在与日俱增。这证明你在获得卓越的驾驭人的能力方面取得了成功。

好处还有很多很多……总之，了解并满足下属的需要，对你有百利而无一害。

□解读人性的自私

有这样一句话:"人不为己，天诛地灭。"这句话的意思表明，人的自私是一种自然、与生俱来的人性。

有没有绝对不自私的人呢？我们不敢说没有，但至少四周这种人很少，绝大多数人没有不自私的，差别只在于自私的程度而已，也许你也是自私的。

事实上，自私是人类求得生存的一种本能，没什么好奇怪的，那为何又要认识人性中自私的一面呢?

你可以用"自私"来解读他人的行为，那样对人的行为就不会感到疑惑不解，并能以"平常心"来看待了。

自私是人的一种本能，人的很多行为便是以此为中心点而形成的。而按照性格、教育及生活经验的不同，自私表现在行为上也有不同的形式。

一种是"善"的形式。自私通过"善"的形式表现出来是利人又利己。例如一般人上班，一方面为老板做事，并间接服务了消费者，一方面赚了钱，可以养活自己及一家大小，满足生存的需要。不过也有一些人只求利人而不求利己，像有些传教士深入不毛之地，为的只是帮助一些需要帮助的人，而自己的生活不仅谈不上享受，甚至可说是一种自我虐待。在只为自己着想的世人之中，这种人实在值得钦佩。

另一种形式则是"恶"的形式。这种形式的自私是只求利己而不求利人，若只是利己但不伤人，那么这种自私还不算是"恶"，有一些人的自私是通过损人来利己，这才真的是"恶"！这种行为如抢劫、欺诈、陷害、背叛，更严重的还杀人放火，危及他人的性命。

对一般人来讲，会危及性命的事一般不会碰到，但人的自私行为你却不时会碰到，你不必对此在意，反而要有这样的想法：我要如何对应这些自私的行为，以营造一种双方和谐的关系，或得到他的协助与合作?

其实做到这一点很简单，满足对方的自私就对了。

这里所说的"满足"并不是任其取求，无限制地满足，你如果这么做，反而会害了你，因为人的欲望是无止境的。那么该怎么做呢?

1．从消极的角度来讲，不去剥夺对方的利益，不管他是不是真的需要这些利益，你剥夺了，他是会跟你拼命的。

2．从积极的角度来讲，给予对方利益，只要他肯接受，那么他绝对会听你的，所以很多皇帝要用重金笼络臣下，大老板要发奖金给下属，而力能扛鼎的勇士，为了钱甘愿为无缚鸡之力的主子卖命。除了金钱之外，职位也是一种利益，所以"升官"也可以收买人心，因为你满足了他的自私！

第28节：第三章成为下属的知己(6)

不过，在满足对方私欲之时，你要注意两件事。

1．不能一次就让对方完全得到满足，可以由少而多，不可由多而少，否则对方不但不会感激你，反而会怨恨你。

2．要不时丰富你的资源，让对方认为你还有很多"好处"，他们才会为了那些"好处"和你保持一种良好的关系，一旦"好处"没了，他们大概也就离你而去了。如果真的碰到这种情形，你也不必感叹，因为这是人性的必然。你看看，那些没落的贵族、失势的政客、潦倒的"富人"，有谁理呢?

此外，你也不能忽视人在精神、心理层面的"自私"，也就是，人都喜欢被尊重，你尊重他，那么一切都好说！

□悉心倾听下属的唠叨

下属中最普遍的抱怨形式就是唠唠叨叨，把自己的一肚子不满倾倒出来，对此，作为领导绝不能装作听不见。相反，你一定要做下属的听众。

获得驾驭人的卓越能力的最快捷、最容易的方法之一就是用同情的心理，竖起耳朵倾听他们的谈话。要成为一个好的听众，你必须学会什么都能听得进去，忘掉自己，要有耐心，要有关心，现在让我们逐个讨论这些问题。

1．要学会什么都能听得进去

不知道还有什么比当一个人想同你谈话，却遭到你的拒绝能更快地羞辱他的人格和伤害他的感情的方法了。有什么人那样的对待过你吗?谁那样对待你，你就会背离谁，就会从谁身边走开。当别人不听你说话的时候，你的感情就可能被深深地挫伤，但这并不是你的罪过。

当你聚精会神听一个人讲话的时候，你必须得把你自己的兴趣放到一边，把你自己的好恶隐藏起来，不要表现出任何偏见，至少暂时需要这样。在听人讲话的几分钟时间里，你必须将自己100％的注意力

集中到对方身上，细心倾听他所说的话，你必须调动起自己的全部精力和知觉听人家讲话，你能够做到这一点，也必须做到这一点。

2．完全忘掉自己

如果你打算成功地运用这种技巧，你必须强迫你的自我给别人的自我让路。

这一点对于一向以自我为中心的大多数人来说，一开始是比较困难的。对于我来说，我是一切事物的中心，世界要围绕着我旋转。但就你而言，你又是一切事物的中心，世界又要围绕着你旋转，几乎我们所有的人都在不断地争取成为这个中心。除了睡觉以外，人们把大部分时间都花费在企图得到某种重要的社会地位上去了。

但是，如果你想获得卓越的驾驭人的能力，就一定不能那样做，你必须训练自己的意识，将强调自己的习惯向后移动一下，你必须暂时放弃想把自己放在一个众人瞩目的位置上的想法，而要让别人占据一会儿那个位置。

如果付给你高薪让你忘掉自己足够长的一段时间去听别人讲话怎么样?你肯定还能接受吧。

3．要有耐心

有耐心也不是一件很容易的事，尤其是在你有急事要办，可某个人非要告诉你一些无关痛痒的事情的时候，更不容易耐住性子。有的时候，他简直把你逼得走投无路，没有办法你只好硬着头皮听，你恨不得他赶快把话说完，但每次听完之后，你都要大大夸奖他一番，因为他的建议正确又合乎逻辑。当然，偶尔你也不得不听一些废话。但与那些好主意相比，这是微不足道的!

锻炼耐性倾听的最好方法就是不批评人，不急于下断语，不管你怎样忙都不能这样。在你发表看法之前，最好是冷静地思考一番，尤其是那些可能毁坏对方的自我意识、尊严和自尊心的事情，就更不能轻易下断言。无用的批评从来都不是取得驾驭别人的卓越能力的方法。

在大多数情况下，忍耐只不过是一种等待、观察、倾听，平心静气地袖手旁观，直到你想帮助的这个人对自己的问题得出了答案。

4．要关心别人

为什么当其他一些更常用的方法都失败了之后，嗜酒者互诫协会在帮助人方面却获得了成功呢?这就是因为嗜酒者互诫协会里的人，能聚精会神地倾听求助者说话的缘故。他们在为别人服务中完全忘掉了自己，充满耐心又善解人意，从来不批评人。

第29节：第三章成为下属的知己(7)

他们非常关心每个成员的生活福利。结果，他们确实在这些需要给予特殊帮助的人身上创造出了奇迹。

如果你认为能够以牺牲别人为代价，获得驾驭人的卓越能力的话，或者不用关心那个人和那个人的生活福利也可以获得驾驭人的卓越能力的话，那么让笔者告诉你：那是错误的想法，那是万万办不到的。你的驾驭别人的卓越能力必须对别人有好处，否则你就不会有驾驭别人的能力。

所以，在你期望能够获得驾驭别人的卓越能力之前，必须得会关心别人。如果你做不到真正地关心那个人和他的个人福利，你的认真倾听、忘掉自己或者保持耐心就都变得没用了。

关心别人是建立深厚而持久的人际关系的基础，也是一切友谊的核心和获得驾驭人的卓越能力的必由之路。

□多在业余时间下工夫

我们生活的这个世界一切都是有限的，权位有限，成名的机会有限，财富有限，甚至美丽的女性都是有限的。这比如一只苹果放在那儿，它的大小是固定的，分吃的人数是固定的，有人多吃一口，就必然有人少吃一口，甚至吃不到。在现实生活中，往往是一个身强力壮的人把那只苹果给抢走了，他吃不完可以扔掉，而其他人只有看着别人啃吃香甜的苹果，尽管垂涎欲滴也无可奈何。因而，要想成为抢到苹果的强者就必须比别人多下一番工夫。高明的领导者不仅在工作上替部下创造机会，同时还在八小时以外下工夫。

俗话说："水清无鱼，人清无友。"人生在世除了工作事业以外，免不了还要吃喝玩乐。这在普通人看来似乎习以为常，但有些人却能抓住这些看似普通的机会，吃出来水平，玩出来名堂，为自己出人头地铺平道路，找到捷径。

部下的兴趣、嗜好一定要熟记在心并适合时宜地加以运用。

如果对方是位足球迷，那就不妨邀他一同观看电视直播，这么一来，双方共处的时间至少有一个半小时，你千万别错过这样难得的机会。

如果你的部下是位重视情调的人，下了班邀他到郊外游玩，或者乘着夕阳的余晖到花园散步，都是满足他的最好手段。

休假、节庆日和部下的交游往来，也是不可忽视的一环。有人认为工作以外的时间，不必费那心思，乍听似乎有理，其实铁定是要吃亏的。

在某些单位，常听到上司对下属们这样说："下班了，现在我不是什么局长了，别那么紧张，放松一点吧!"

称呼部下的名字，往往会有意外的效果，上司直叫"喂，你"，以及指名道姓地称"老李"、"小张"等，这两项对受者而言有很大的差别。如果能够被上司称名道姓赞美一番，则即使是奉承也会非常高兴，称呼部下的名字并不是什么大不了的事情，希望能养成习惯。

在走廊上碰到刚结婚或生小孩的部下时，可以轻轻拍其肩膀，笑着说些"真不错"、"小孩好吗"之类的话，也许第三者看起来会显得不正经，但是当事人大多会非常高兴，至少不会感觉主管不亲切。

听起来似乎全是细小、无聊的事，但作为领导千万疏忽不得，要知道，这是双方增进感情的好机会，如果失去了属下的支持，你只能当个"光杆司令"。

□对职员不要太吝啬

领导办事，贵在用人，而要用好人，则首先应给人以一些好处和利益。古今中外，用人而不予人利益就能办好事的则是很少见到。人世间任何一个人的进取精神和事业心，都是与某种利益相关联，或为立功，或为立言，或为财利，或为子孙之业，或为精神上的快乐。

"主将之法"在于揽英雄之心，其方法之一就是考虑人才的利益要求。《三略》中说："夫用人之道，尊以爵，赡以财，则士自来。"意思是说：用人的方法，就是按功行责，有大功者封以爵位，以示其

尊，以成其名；并给予财物以供养他，以济其生，以济其家。这样才能使能人志士无后顾之忧，无叛逆之心。所以兵书中总结说："礼崇则智士至，禄重则义士轻死。"就是说，尊崇有才能的人，那么智谋双全之士就会投奔于你；俸禄优厚，忠义之士就会死命报效。所以在对待真正的能人贤才时，不要吝惜钱财，封赏有助之士，不要有意拖延，错过最佳时机。这样就能上下团结，并办成事。如果不考虑贤能人的利益要求，一味地只要他们奉献，这就犹如只要马儿跑，却不给马儿草料一样，久而久之，则必然人心涣散，就会有背离之心，而无效命之恩。一般来说，志士仁人对于利益并不过分要求，所要求的多为处尊位、扬其名。但是不过分要求利益，并非不要利益。因为才智之士其才能所带来的利益是巨大的，有时候他们的一个策略、一次谋划，顶得上千军万马。所以尊之以爵，以显其名，赡之以利，以对其功，是用人的基本法则。

第30节：第三章成为下属的知己(8)

韩信攻下齐国后，派使者请刘邦封他为齐王，刘邦初不想封，谋士张良劝之，终于封为齐王，而刘邦最后借助韩信的军事才能而建立汉王朝。

曹操死后，曹丕代汉立魏，避于西蜀的刘备的下属官员于此时也劝刘备称帝，以重整旗鼓恢复汉室。但刘备觉得不妥，坚辞不从其说。后来诸葛亮来劝说，刘备则欣然同意。诸葛亮的说辞的主要的内容，就是许多将士追随刘备转战南北，不辞艰苦，目的就在于建功之后能立业，有尺寸之封。"天下英雄喁喁，冀有所望。如果你不就帝位，这些士大夫就会重寻明主，没有一个人敢于追随你了。"于是刘备听从诸葛亮之言，称帝而封功臣，赏斗士，人心安定。

能否很公正地封功臣，赏贤士，在于用士之人的眼光和心胸。吝啬的主子心胸狭窄，以为是自己开闯了事业，天下是他一人或一家的天下，生怕别人沾了他的光，仿佛别人给他干活是在吃他的闲饭，那他就只会让人卖命，而没有尺寸之封，无一两之赐。最后众散士离，落下他一个孤家寡人。项羽这个霸王就是如此。心胸开阔，气度非凡的人会认为：天下是天下人的天下，事业是所有参与这项事业的人的事业。有这样心胸的人，才能与贤士能人共度患难，共享欢乐，分享胜利成果。而不会像越王勾践那样，只能共患难，不能共欢乐。也正是勾践有这样狭窄的心胸，大夫文仲冤死，范蠡隐遁，勾践失去了左膀右臂，最后骄纵而失国。

古代成功的领导者多把钱财富贵花在志士能人身上，而当今的领导者不仅肯把钱财花在人才身上，而且还肯花在其他普通的职工身上。这也许是社会的趋势所在吧。对职员过于吝啬的后果是很糟糕的。

日本麦当劳汉堡包店每年平均在职员身上花费1000万日元给东京荻洼卫生医院和警察医院，作为保留病床的基金。

当职员或其家属生病、发生意外时，可立刻住院接受治疗或者动手术。即使在星期天有了急病，也能马上送入指定医院，避免在多次转院途中因来不及施救而丧命。

近4年麦当劳的员工都不曾因病住院，那么每年1000万日元、4年共4000万日元的钱岂不是白花了?

但只要能让员工安心工作，对麦当劳来说就不会吃亏了。

麦当劳所采用的方法是全体员工及其家属都能得到一张诊断卡，可随时凭卡住院。

像这样处处为员工着想的企业机构，在日本算得上是绝无仅有。

日本麦当劳汉堡包店的信条是，为员工多花一点钱绝对值得。

□手心还要手背帮

要在事业上取得成功，单枪匹马是很难有成功机会的。凡是事业成功的人，他们都有一群为他们服务的好搭档，这一群搭档就是他们成功的大因素。

说来你不会相信，一个事业家能够成功的秘密只有一个，就是:他们是否能够跟他的搭档--员工们相处得好?

要跟员工们相处得好，要建立良好的宾主关系，首先要采取"水涨船高"的办法，即要消弭老板和伙计之间的界限，视职员为自己事业的合伙人。

通常人们是不会把职工称为合伙人的。可是仔细想想，他们不是合伙人又是什么呢?一个人经营一种事业，觉得自己的精力和时间有限，于是请来助手为他分担这事业的经营企划。要知道，一个人不能以个人的力量做太多的工作，于是请别人来帮忙，这来帮忙的人，不是合伙的伙伴是什么?

既然是合伙的伙伴，老板和伙计之间是相对平等的。当老板的，随时可换用职员；做职员的，也随时可以换个老板。老板有的是钱，工人有的是本领。老板用钱去换取工人的本领和劳力，工人则用他的本领和努力去换取老板的钱，彼此是互为因果的。所以身为老板，千

万别大声咆哮地说："哼，到底你是老板还是我是老板?"要是你的员工反唇相讥，幽默地说："你是老板，我也是老板，你求我的力，我要你的钱。你这个老板可以不用请我，我这老板也可以不为你卖气力!"相信你一定会下不了台的。

第31节：第三章成为下属的知己(9)

既然我们明白了宾主间是处于平等互惠的地位，要保持宾主间的良好关系，一定要做到下列几点：

第一，不随意责骂工人，正如我们不能随便责骂一个朋友一般。做老板的只是雇请人来帮忙，我们一定要记住"雇请"这一个"请"字，这是包括谦逊和客气双重意思的。

第二，不要把钱看成是万能，也不要视自己是至高无上的，如果我们不尊重工人，他们采取起"甘地主义"来，受害的是谁呢?当然是我们自己。

第三，应该与工人为友，建立起良好的友谊，时时刻刻地想着怎样去改善工人的待遇。千万不要老是有个坏念头："怎样设法减少一些工资呢?"我们要明白，如果工人一旦少拿了工资，他的工作能力就成正比地削弱了，受影响的是我们自己的事业。

一个真正的事业家，他总是诚心诚意地为他的员工们打算的：如何提高伙计的待遇，使他们安心工作，如何设立各种奖金，使他们更积极地发挥他们的才干……

这些都已成为工商业管理专家的重要课题。因为如果某一企业家不重视员工们的福利，不为他们的生活和出路设想，员工们就会心有旁骛、不安于工作了，当然，就更谈不上为企业尽心尽职了。这样，那企业就会在"原地踏步"，无法前进了。

某个企业一发生"原地踏步"的现象，其他的同业就纷纷地从侧边超过它，向前奔驰，远远地把那个在"原地踏步"的企业抛在后面了!结果呢？损失的还是那些不顾员工福利的企业机构!在商业上，这是个极严重的问题。不少企业家都发现这个症结，亟谋改善了。只有那些只看自己而看不到别人的"企业家"，才会忽视员工利益。

再说，大部分员工都参加了工会组织，即使没有入会，至少会跟同行的工人有所接触。他们一旦离开了某个机构，就会透露出这个机

构对工人的态度，忽视员工利益等等事实，使得其他的工人望而却步。于是，这机构的员工越来越少，结果，遭到损失的仍是企业自身。

你知道吗?亨利·福特的汽车工厂业务为什么会越来越兴旺呢?

最主要的原因是：它把员工的利益看成是自己的利益，把员工的损失，看成是自己的损失。

亨利·福特汽车工厂不是没有经历过市场风险的，但它总是安然度过，依然屹立，这是什么原因呢?

最重要的原因是：他们的员工们在这个风险袭来的时候，表现了坚强的同心力量，他们不能让这个跟自己息息相关的企业就此倒下，他们全心支持着企业!

这是个简单的道理，假如福特公司平日对员工们刻薄寡恩，使自己的员工产生了离心力，当这些狂风巨浪袭来时，他们根本就无法支持得住，早就玩完了。

要使自己的事业宏图大展，必定要好好地对待我们的好搭档，一定要:

爱我们的员工，因为我们是彼此血肉相连的，万万别以为钱能使鬼推磨，就对下属颐指气使。不然的话，吃到苦果的一定是我们自己。

调整员工的工资，使他们能够安心地做事。因为如果员工们的工资无法维持他们的生活时，就无心工作了。而且，订出奖励的办法，使员工们随时提供改进工作的意见，因为如果没有严格的奖罚制度，员工们不会被鼓励起来，死板板的不停去干也是徒劳无功的!

□让部下自觉挣面子

面子这东西虽然看不见、摸不着，但在某些情境下却是一张王牌!

针对大多数人死要面子的特点，用人者就必须把握住以下几点:

1．大多数人都要面子，所以用人者们绝不能当众给下属难堪

因为这样做是抹了他的面子，伤害了他的自尊心，也会使他感觉到地位受到了威胁，感到尊严受到了挑战，在这种心理状态下，他一定会怀恨在心，甚至奋起反击。

你让下属这次下不了台，他要么会愤而辞职，要么会消极怠工，要么会伺机报复，找个机会搞得你也下不来台。所以用人时一定要牢记：必须时刻保住下属的面子，不能当众伤害他们的尊严，不能挫伤他们的积极性和干劲。

第32节：第三章成为下属的知己(10)

2．国人爱面子，因此会对给他面子的人非常感激。你给他面子，他反过来也会给足你的面子，这就是中国人常说的"人敬我一尺，我敬人一丈"

在用人时，一定要注意给予精神激励。当下属觉得上司给他面子时，他就会感到地位提高了，因此工作起来干劲就大，就会让上司也有面子。

3．很多人怕丢面子，所以激将法在这些人身上屡试屡验

一件事下属本来觉得很难办，但只要你拿话一激他，稍稍碰一碰他的面子，他的自尊心就会促使他一跃而起去挣面子。

一般来说，正面利用爱面子的特性进行使用就是要多给他们戴高帽，多进行精神鼓励。中国人爱面子证明他们自尊心强，而自尊心强的人没有不喜欢奉承和鼓励的。

因此在用人时针对人们爱面子的特点进行因势利导，尽量满足他们的自尊心，让他们觉得有面子，感到自己受人青睐，就会促使他们心甘情愿地去拼命工作。

但是，这种戴高帽法虽然在日常生活中见效，在一些风口浪尖的关键场合却不奏效了，其原因有以下几点：

1．如果做一件事责任重大，下属心里一掂量，受到上司的夸奖，搞到了一顶高帽固然风光，但把这个重要事情办砸了，他丢的面子会多得多，所以虽然受了精神鼓励，他还是不愿意去干。

2．当风险极大的事情出现时，用人者一般会同时鼓励多个部下共同完成这件事，但这时人们相互推诿，精神鼓励的正面效应被抵消掉了。

3．当重大事件来临时，扶不起的部下受了再多的鼓励也成不了事；而有办事能力的部下却容易产生幸灾乐祸的心理，希望看同事完不成事而丢脸，因此这时即使鼓励他，他也不会挺身而出。

在这种情况下，领导者就应当反其道而行之，使用激将法，故意表现出自己认为某个部下不能胜任这件事。这时这个部下就会感到自己的面子受到损害，自己的地位受到威胁，这样自尊心就促使他自告奋勇站出来完成这件事以证明他的能力，保住他的面子。

激将法与戴高帽法的区别是，当他作用于同一个人时，前一种方法会使人感到面子减少了，而后一种方法会使人感到面子增加了。当人们感到做一件事是换回面子时，他就不得不做它；但如果那样做只是增加脸面，又有极大的风险时，他很可能选择维持现状。

锦上添花不如雪中送炭，戴高帽法相当于锦上添花，而激将法相当于雪中送炭，因此在事情责任重大时，请将不如激将。

□孙权替诸葛瑾"骂街"

中华民族历来自称为礼仪之邦，如此头衔下一个重要方面便是人们以大局为重，忍耐退让。常见某志士将一个巨大的"忍"字悬于墙头，每日训诫。

"忍"自然有其好处。单位之中，部下互相忍让，彼此包容，无疑能促进集体的团结，减少工作中的阻力；然而从另一方面看，一旦一些部下受了气，强忍于心，未必是什么好事，没准还要憋出什么毛病。

所以，领导者的任务之一就是解决矛盾，释放当事者心中的怨气，为部下出气撑腰，让其保持心情舒畅，这样，工作起来才会心清气爽，全身心投入。

孙权就深知这一点。手下群臣，个个精干，免不了要有一些人搬弄是非，互相倾轧，必然有一部分人要受气被侮，所以，孙权十分重视为部下撑腰，以解其怨气，他为诸葛瑾"骂街"就说明了这一点。

诸葛瑾是孙权帐中大将军，任豫州牧，由于其才华横溢，有远见卓识，因此备受孙权重用，这就引起一些部下的嫉妒和非难，他们常常上奏孙权，说诸葛瑾与诸葛亮勾结，实际上为刘备服务，这种诋毁之辞越传越甚，一时间闹得满城风雨。

诸葛瑾也听到这些流言蜚语，虽心中不平，但也无奈，每日间闷闷不乐，不知该如何洗清名声，恢复忠贞之名誉。

大将陆逊听说此事后，十分气愤，因此立即上表，说明诸葛瑾一片忠心，毫无不义不仁之举，孙权应消除对他的疑虑，为他平反。

孙权当然把诸葛瑾日益憔悴、忧心忡忡的样子看在眼里。接到陆逊的保奏后，认为澄清事实的时机到了，若再推延时日，流言越甚，对诸葛瑾的名誉损坏越大，众口铄金，积毁销骨，这样必会影响诸葛瑾正常工作，贻误大事，因此，他决定亲自为诸葛瑾平反。

第33节：第三章成为下属的知己(11)

一日，他聚集群臣，议定军机大事后，便说道："子瑜与我多年共事，情同骨肉，彼此了解十分透彻。他的为人，我十分明白，刚直不阿，从不为不义之事，不说不义之话。因此，有人说子瑜私通刘备，背叛东吴，实属无稽之谈。"

众臣听了，有的表示赞同，点头称是，有的依然不服气。诸葛亮效力蜀国，又足智多谋，诸葛瑾颇有泄露情报之嫌!

为澄清诸葛瑾与其兄弟孔明的关系，孙权继续说道："当时我也和诸位有类似想法。刘备从前派诸葛亮来东吴的时候，我曾对子瑜说："你与孔明是亲兄弟，而且弟弟应随兄长，你为什么不把他留下来?"当时，子瑜就十分严肃地回答我说："我的弟弟诸葛亮已投靠刘备，应该效忠刘备，我在您手下做事，应该效忠于您，这种归属决定了君臣之分，从道义上说都不能三心二意。我兄弟不会留在东吴，如同我不会到蜀汉去一样!""

孙权借子瑜此语大赞他的高贵品格，并告诉臣下，他已把污辱诸葛瑾名节的奏章封起来交给他本人，以示对其不疑。他又对谣言惑众、无中生有的大臣予以严厉批评，说道："我和子瑜情投意合，又是相知有素的朋友，不是流言蜚语所能挑拨得了的。"

这一番言辞使得部下心悦诚服，他们对诸葛瑾的为人有了进一步了解，同时对孙权明断是非钦佩不已。从此，攻击诸葛瑾的流言不攻自破，诸葛瑾本人也恢复了从前的工作状态，尽心辅佐孙权。这些都应归功于孙权主动为部下撑腰，爱护部下的结果。

□增加亲密，攻"心"为上

1．强调自己与下属有共同的目标，可以缩短彼此间的距离

以前有一部电影，剧中有位老谋深算的强盗计划抢劫银行，于是他找了两个以前的手下，共商实施抢劫银行的事。后来他发现若只有

他们3个人，由于人数太少，将很难成功。于是他要他的手下另外再找7个人，以便组成10个人的强盗集团。

他的手下顺利地找到了他们所需要的人手，但老强盗却发现，他与这7个新伙伴根本就不认识，他们是否值得信任实在是一个大问题。

于是他想到了每晚分别与一个新伙伴共进晚餐的好办法，席间除了交待各人所负的任务之外，还郑重地向他们表示"我也跟你们一样需要钱！"

结果由于彼此有了共同的目标，这个计划最后终于成功了。

以上虽不是一个正常的好例子。但事实上像这样沟通彼此间共同的目标，往往可以迅速地拉近彼此间的距离。这就和一旦发生战争，国民间的感情就会迅速地拉近的道理是一致的。我们若能将这一技巧应用到工作上，往往会获得意想不到的好效果。

2．与人初次相见，坐在他的旁边较易进入状态

相信每个人都曾有过这样的经验，那就是与人面对面谈话时，往往会特别紧张。因为人与人一旦面对面，眼睛的视线难免会碰到一起，容易造成彼此间的紧张感。

相反地，与人肩并肩谈话，在精神上绝对比面对面谈话要来得轻松。因此与人初次相见，坐在他的旁边往往较容易进入状态。这一点同样适用于与异性约会的时候。

3．尽量制造与对方身体接触的机会，可以缩短彼此间心理的距离

有位评论家曾经说过，有一次当他去百货公司买衬衫时，售货小姐立刻拿皮尺，帮他量颈围。由于此时的售货员必须与他靠得很近，所以会使他产生好像与情人在一起的感觉，而生意也往往在这种气氛下成交。

事实上，每个人都拥有一个无形的"自我保护圈"。通常除非是非常亲密的人，否则不容易侵入这个范围。但反过来说，若对方已经侵入了这个圈内，则往往就会产生对方是自己亲密者的错觉。

一本杂志上有一句很有趣的话--只要男女开始勾肩搭背，他们就已经是情人！的确，人与人之间有了直接的接触，彼此间的距离会一下子缩短许多。

因此若想在短时间内缩短与刚认识者间的距离，最简单的方法就是尽可能地制造与对方身体接触的机会。

第34节：第三章成为下属的知己(12)

4．面带微笑的谈话更能拉近彼此间的距离

著名的节目主持人崔永元，他之所以会受到大众的欢迎，并非由于口才特别好，而是由于他总是能津津乐道地听人说话。

同样的，虽然说些笑话或开些玩笑让人欢笑，具有改善彼此间紧张的润滑作用，但有时一不小心，也可能会弄巧成拙。

因此，与其费尽心思逗人笑，不如认真听对方说话自己笑，反而可以拉近彼此间的距离。大家一起笑，很快地就能消除彼此间的紧张感，并且可以在很短的时间内建立亲密感。人与人之间的关系，也会因此获得很大的改善。

5．若与对方有共同点，就算再细微的也要强调

"你家住哪？""喔，那个地方我以前常去，附近是不是有一家卖香烟的杂货店？"像这样，为了缩短与对方之间的距离，只要是可以拉近彼此距离的话题，就算再细微的也要强调。

人与人之间一旦有了共同点，就可以很快地消除彼此间的陌生感，产生亲近的感觉。这样不但可以使对方感到轻松，同时也具有使对方说出真心话的作用。

事实上，我们每个人都具有这样相同的心理。例如两个陌生人一旦发现彼此竟然曾就读同一所小学，顷刻间就会产生"自己人"的感觉，立刻会打成一片。

找一些共同点强调一下，往往会收到意想不到的效果。

6．将与自己关系密切的人名，写在电话记事簿的首页，会让他欣喜万分

当你到一位交往很久的同事家做客，你们尽兴地谈完准备回家的时候，他对你说："这些文件待会儿再送到您家"，顺手打开他的电话记事簿，准备确认你的电话号码与住址。突然间你发现，你的名字竟然被写在第一位！老实说，你当时一定非常高兴！

每个人对"自己"都非常敏感，因此一旦发现自己受到与众不同的待遇时，不是感到非常兴奋就是感到非常愤怒！

如果将与自己关系密切的人名，写在备忘录的首页，往往可以让对方感到高兴，而收到意想不到的效果。

7．记住对方所说的任何芝麻小事，也是表现自己关心对方的方法之一

有一位在心理学方面很有研究的学者，有次应邀去演讲。结果他才刚刚到达，主办这次演讲的主持人竟然没头没脑地问他"您是学什么的？"既然请他来演讲却又问他是学什么的，着实让他火冒三丈！当时他就拂袖而去。

请人来演讲或帮忙，事先多少应对对方有所了解，是必要的礼貌。因为每个人都希望获得别人的关心，一旦感觉别人忽视了他，任何人都会感到不愉快。相反地若表现出了解他、很关心他的样子，别人就会因高兴而对你留下好印象。

表示对别人关心的方法很多，其中记住对方曾经说过的话，然后向对方表示"您曾说过……"，是相当好的一种方法。另外，记住对方的兴趣、嗜好或计划等，再找个机会赞美他一番，也是一种很好的方法。

8．任何事都先征求对方的意见，可使对方感受到被关切之情

几年以前，一位教师曾经帮他的一名学生做媒，让该学生与一个女孩子相亲。相亲的地点是安排在一家大饭店的餐厅举行。当教师问他的学生"你要点什么"时，他的学生竟然没有回答，反过来问那位女孩"某某小姐，你要点什么？"

他的这一反应让教师放心了，教师想这次的相亲一定会成功。果然没错！因为任何事都先征求对方的意见，可以使对方产生被关怀的感觉，对方当然会留下好印象。另外，征求对方的意见，还可以给人一种被赋予选择权的感觉，而选择权在现代的社会又通常是达官显贵

的特权，由此联想，就会让对方产生自己在这群人中是最受尊重的感觉，当然会觉得非常的舒服。

任何人被人尊重，绝不会不高兴。

9．指出对方的服装或饰物上的小变化，可使对方感觉我们在关心他

一般的丈夫，都不太懂得奉承自己的太太，更不会拍太太的马屁。例如太太去美容院回来，丈夫内心也觉得她的确比以前漂亮了，但却不会顺口赞美她几句。而太太本身也由于得不到丈夫的赞美，往往会产生"丈夫不关心我"的感觉。

第35节：第三章成为下属的知己(13)

每个人都希望被人关心，并且对于关心他的人，会很自然地产生好感。因此若想让对方对自己产生好感，最好的方法就是积极地表现出你真正地在关心对方。

因此，我们对于对方的服装或随身饰物等，要随时注意，稍有变化就赞美他几句，这样往往可以让对方感到愉快！

上述的方法对女性尤其重要。因为女性往往比男性更重视自己的容貌与服饰。

对方一旦觉得你在关心他，就会自然地对你产生亲切感。

10．若想让对方觉得我们关心他，就该夸赞他的各种潜力

对于关心我们的人，除非他的关心会伤害到我们，否则对方的一切我们大都不会计较。

尤其是当对方对于我们的自尊心有关的问题表示关心时，我们往往会对他产生好感。

那么怎样的问题，才是与自尊心有关的问题呢？其实，夸赞对方的各种潜力，就是很好的方法。例如与其说"你的发型很好"，不如说"若再剪短一点会更可爱！"这样说，对方就会觉得你真正地关心他，自然会对你留下好印象。

11．使用"请教"、"帮我"等语气，较易获得对方的好感

有些人天生就有老人缘。而社会上真正掌握权势的又大多数是一些老年人，所以这些人往往就因此而可以平步青云。事实上，他们并没有使用什么特殊的方法，他们只不过是常用"请教"的姿态，来争取老年人的喜爱。

另外一种常用的方法是撒娇。事实上，任何人对跟你撒娇的人，通常都不会产生坏印象，而且会觉得对方很可爱。

虽然撒娇能否成功，是否恰到好处，与撒娇者个人的"天赋"有绝对的关系，但一些技巧却也可以影响撒娇的成败。例如我们可以用"请

教"、"帮我"等语气，来达到撒娇的目的。若对方是自己的前辈或同乡等，与自己有某种关系的人，采用这种方式将会有相当高的成功率。另外，若对方是同事或年长者，这种方法也会有不错的效果。

试想，别人尊称一句"前辈，一切拜托你了"，他那种尊敬你的心情，怎会不博得你的好感，对待这样的晚辈，我们又怎么忍心不去帮助他。

12．常用"我们"这两个字可以拉近彼此间的距离

有位心理专家曾经做过一项有趣的实验。他让同一个人分别扮演专制型、放任型与民主型三种不同角色的领导者，而后调查其他人对这三类领导者的观感。

结果发现，采用民主型方式的领导者，他们的团结意识最为强烈。而研究结果又指出，这些人当中使用"我们"这个名词的次数也最多。

事实上，我们在听演讲时，对方说"我认为……"带给我们的感受，将远不如他采用"我们……"的说法，因为采用"我们"这种说法，可以让人产生团结意识。

小孩在做游戏时，常会说"我的"、"我要"等语，这是自我意识强烈的表现，在小孩子的世界里或许无关紧要，但若长大成人以后仍然如此，就会给人自我意识太强的坏印象，人际关系也会因此受到影响。

人的心理是很奇妙的，同样的事往往会因说话的态度不同，而给人完全不同的感觉。因此善用"我们"来制造彼此间的共同意识，对促进我们的人际关系将会有很大的帮助。

13．会话中多叫几次对方的名字可以增进彼此间的亲近感

欧美人士常会在谈话中，不断地称呼对方的名字，往往会使刚刚才认识的人产生彼此已经认识了很久的错觉。

因此会话中多叫几次对方的名字，可以增进彼此间的亲密感。

14．记住对方"特别的日子"（如结婚纪念日、生日等），可以给对方增加好印象

相信许多人若不是太太提醒，往往会忘了自己的结婚纪念日。如此健忘，太太当然会怀疑他是否还真的爱她。

推销技术高明的推销员，就会善用这项人们常会忽略的事，来达到增强对方对自己的好感的目的。例如他们会在对方的生日，打个电话祝他生日快乐，或者当对方的结婚纪念日快来时，寄一张贺卡。虽然这都只是一个小小的动作，但却会有意想不到的好效果。

第36节：第三章成为下属的知己(14)

15．赞美对方较不易为人所知的优点，可以加深对方对你的好印象

就算再差劲的人，也会有一二处值得赞美的优点。例如一个人或许没有什么优点，但玩台球的技术却很高明，或者酒量非常大等都可以加以利用。

虽然有的人很在意自己的这些小优点，也有的人根本就不在意。但无论如何，有人赞美他，一定会使他感到高兴的。

事实上，有时锦上添花式的赞美，引不起对方太大的喜悦。例如对一位已被公认是很漂亮的女孩子表示"你真漂亮"，由于她平时已被夸赞惯了，所以很难让她觉得兴奋。相反地，若能找出对方较不易为人所知的优点，则往往可以使对方感到意外的喜悦。

16．每次见面都找一个对方的优点赞美，是拉近彼此间距离的好方法

有一家商店生意非常兴隆，原因就在于他们店里的每一位店员，都不断地与购物的人聊天。他们除了会向客人打招呼之外，还不断地找客人的优点来夸奖。例如，他们会对一位太太表示："你这件洋装很漂亮。"然后对另一位太太表示："你的发型很好看！"我发现他们虽然不断地赞美别人，但却是按每一个客人的不同的个性，选择适当的赞美词。

因此很自然地，这些客人在潜意识中，就会产生到这家商店购物就可以受到赞美的心理，而越来越喜欢来到这家商店。

如果我们每次见面都被人夸赞，自然而然地会想再见到这位赞美我们的人，这是任何人都会有的心理。因此每次见面都找出对方的一个优点来赞美，可以很快地拉近彼此间的距离。

17．见面时间长不如见面次数多

据说必须靠拜访客户来争取业绩的工作，最有效的工作方法，就是经常到客户那里去坐一坐。

它的道理就类似我们读书时，同样是读12小时，但连续读12小时，其效果绝对不如一天读2小时，连续读6天的效果好。

人际关系的培养，主要是要让对方觉得自己亲切而留下好印象。而逐次给对方留下的好印象，将比集中一次让对方留下的好印象更不易被淡忘。

通常有人认为，偶尔陪人通宵达旦饮酒或聊天等，可以很快拉近彼此间的距离，而让人留下很深刻的印象，但这样造成的好印象，若不继续加强，很快地就会消失。试想，当别人问"你和某某人的关系如何"时，其一是"我们只见过一次面"，其二是"我们偶尔见面"，其三是"我们时常见面"，这3种答案，给人的印象当然有很大的差别。因此，若想与人建立亲密的关系，记住，见面的时间长不如见面的次数多。

18．"投人所好"，可以加强对方的好感

有一位朋友，一向习惯在别人名片背后，密密麻麻地写上一大堆资料。起初有人以为他是为了便于了解对方，才故意记录的。当时别人只认为这种做法很不错，直到后来才发觉他的真正用意，比别人想象的还高明，使人更加佩服！

原来他所写的资料，并不是对方的年龄、籍贯等，而是记载自己如果下次再与他碰面时，必须做些什么！其中他最重视的，是对方的兴趣。他会刻意搜集与对方兴趣有关的所有资料，并于下次见面时将这些资料（情报）当作"礼物"馈赠。

例如，对方的兴趣是钓鱼，他就会收集有关钓鱼这方面的资料，并于下次见面时与他大谈钓鱼之道。当对方一听到他对钓鱼如此了解，会产生"同好"而备感亲切。

或许有人会认为如此太过于功利主义，但事实上却不尽然。收集各种资料，不但下次见面可以有共同的话题，对于自己知识领域的充

实也是有利无害的，并且以长远眼光来看，这将是一项非常有用的自我表现方法。

19．表达感谢之意，写信比打电话好

由于电话的普及，我们往往会忘了写信的作用。但若要加强对方的印象，尤其是需要向对方表达感谢之意时，写信的效果比打电话好得多。

为什么呢？因为写信比打电话麻烦。因此，写信往往给人一种有诚意的感觉。并且信件可永久保留，每读一次信件，对对方的印象就会不由自主地加强一次。另外，信函是一种视觉的效果，通常视觉效果，比听觉效果给人的印象更深刻。

第37节：第三章成为下属的知己(15)

还有一点也相当重要。那就是有些在电话中不大好意思说的话（例如"此恩终身难忘"等），用信函来表达就容易得多了。

信函的内容的"密度"方面，也比电话强多了。试想，我们若将电话中3分钟所讲的内容，用文字来叙述，其字数将会有多少！因此我们不难了解，打电话时我们必定说了不少废话，写信就可以避免这种缺点！因此，我们应该尽量以写信代替打电话，这样不论在哪一方面，都可以让对方留下较好的印象。

20．想缩短与异性间的距离，应该直呼其名而不要连名带姓地叫

有人说，男女之间的交往，可以由相互称呼对方名字的改变情形，看出彼此间的关系的进展。事实上，男女之间刚开始交往时，通常都是连名带姓地叫，等关系比较亲密后，就直呼其名了！

因此若想缩短与异性间的距离，就应该直呼其名，避免连名带姓地叫。

21．想缩短与紧张者间的距离，可以采用稍微粗鲁的举动

有一位教授与人一起进餐，许多第一次与他见面的人都会感到紧张，有时就算他再三地向他们强调不要紧张也没有用。此时他就会使出他的最后法宝--脱掉上衣（甚至连衬衫也脱掉），拿起桌上的蛋糕就吃！

紧张的人看到了这一情形，虽然会愣一下，但随即就会完全放松了。

与此相反，譬如上司正襟危坐在上，然后向下属表示："今天有意见的可以说出来，不要客气！"在这种情况之下，哪一个职员敢吭一声呢?

如果对方处于紧张的状态，我们不能消除对方的紧张感，就无法与对方建立亲密的关系。因此想缩短与紧张者间的距离，不如用粗鲁点的举动，往往可以收到意想不到的效果。

22．有时用粗鲁的方式说话，可以缩短彼此间的距离

下属对上司说话，不用尊敬的语气是不对的，但上司对下属若采用较粗鲁的方式说话，有时反而会让人觉得亲切。

有的人就因为看起来太严肃了，因而在不知不觉中吃了闷亏。这些人若能在某些场合用粗鲁的方式说话，将可以收到使人觉得亲切的效果。

23．穿着与同事类似的服装，可以缩短彼此间的距离

物以类聚，穿着打扮类似的人，往往容易聚在一起，这种现象在心理学上称为"同步化"。因为人类可以借着与周围的人共同的行动，获得安全感。

事实上，穿着类似的服装，并不是女性的专利，男性在公司穿着与同事类似的服装，也具有缩短彼此间距离的作用。

有的记者会因采访的对象不同，而改穿不同款式的服装，以便增进与被访问者间的亲密感。服装的重要作用由此可见一斑。

24．善用口头禅可以增加别人对我们的印象

有位名作家，他每次接到电话时，开口总是先说："我是可怜的人！"为什么要加上"可怜"两个字呢？据说这是他为了逃避编辑们向他催稿而想出的一种绝招。试想，他自己已经说出他为了赶稿、交稿忙得筋疲力尽，这么"可怜"的人，编辑又怎么忍心再向他催稿！

事实上，使用这种方法除了有上述的功效之外，同时还具有让对方留下深刻印象的作用。

有一位从事推销工作，业绩相当不错的朋友，他的推销绝招就是常常打电话给他的客户，并且对方一接电话，他就立刻用很开朗的声音问道："最近好吗？"结果每次客户一接到他的电话，听到这句问候语时，就知道是他，并且还对他留下深刻的好印象。

每个客户都对他留下好印象，他的业绩当然会好。

像这样善于利用类似口头禅的话，往往可以让对方留下深刻的好印象。

25．闲聊自己曾经失败的事，比谈自己成功的事，更易拉近彼此间的距离

男人聚在一起，大多会谈些不登大雅之堂的话题，来拉近彼此间的距离。此时若谈自己曾经失败过的事，会比谈自己成功的事，更容易拉近彼此间的距离。因为老是炫耀自己成功的光荣事迹，容易让人产生反感，而留下不好的印象。

第38节：第四章练就容人的本事(1)

第四章练就容人的本事

现代生意人更注重反应的灵敏度、悟性和互惠互利的原则。所以，胸襟广阔、能容人容物，是经商者必备的素质，只有做好人才能做好生意。如果妒贤嫉能、刚愎自用、惟我独尊，终究会毁掉自己。

□宽容的价值与回报

做生意也是做人。做生意除了要善于抓住时机，懂得运用技巧，还需要保持良好的心态。既能不甘居人后，压倒一切，又襟怀广大、虚怀若谷。面对现代化、大市场，信息量增大，反应速度加快，竞争激烈，传真机一分钟的信息也足以让人应接不暇。因此，必须胸襟开阔，使自己保持良好的竞争状态。

和传统生意人的"斤斤计较"不同，现代生意人更注重反应的灵敏度、悟性和互惠互利的原则。所以，胸襟广阔、能容人容物，是经商者必备的素质，只有做好人才能做好生意。如果妒贤嫉能、刚愎自用、惟我独尊，终究会毁掉自己。

宽大有气量，不计较或不追究就是宽容。

人，要活得潇洒、宽容，是一种风度。学会宽容，将使你活得更加潇洒，人生更有意义。你尽管不必为一些琐事斤斤计较，烦恼忧伤。

学会宽容，是一种美德，也是一种气质，使你拥有了别人不能拥有的。

宽容敌手，处处显示着你的强势、你的感召力、你的大度。那么，你将永远是胜利者。

宽容朋友，尤其是知心朋友。古人云：金无足赤，人无完人。此时，宽容是一种良药，医治人心灵深处不可名状的跳动，滋生永恒的人性之美。

宽容自己，宽容朋友，甚至宽容敌手，这是一种至高至纯的境界，它能使阳光明媚，万里无云，它能让你振奋。同样，宽容也能让你消沉，让你安于现状无动于衷。

于是，宽容有一个度的概念。你在多大程度上学会宽容，你就在多大程度上掌握人生。

学会宽容，你将拥有一份潇洒人生，你将拥有一份胜利的喜悦。学会宽容，你将永远充实。

宽容，是容纳百川的大海，是承接小溪的河流。

宽容，是对不顺人心、不尽如人意的人与事看开些，想开些。

人生在世，年轻时多一份宽容，老来定会多一些宽慰。

会宽容人的人，虽然从来不指望得到回报，更不会去索取回报，但往往会得到回报，甚至是更大、更多的回报。

楚庄王设宴款待群臣，命后宫受宠美人劝酒，大家兴高采烈。突然一阵风吹来，蜡烛全部熄灭，席间一片漆黑，有一大臣酒后乱性，趁机拉扯美人衣袖，美人顺手摘下他的冠缨，然后向庄王哭诉，要求查找出来并加以处罚，可楚庄王在点燃蜡烛之前大声喊道：大家都摘除冠缨，开怀畅饮，一醉方休。后来，那个被庄王宽容的大臣，在与郑国交战时表现得特别勇敢，让郑人闻之丧胆。

元太祖铁木真曾与泰赤乌部有仇。一天，他率部众外出打猎，正好遇着了该部的朱里耶人，大家都要求杀他个痛快。铁木真说：他们现在既不与我为敌，杀他们干什么？反而在得知他们常受泰赤乌部的虐待，既没有帐篷，粮食也不充足之后，主动提出：既然如此，那就请你们和我们一块住宿，明日打猎所获大家平分。第二天，铁木真果真兑现了诺言，朱里耶人对此十分感激，都说泰赤乌无道，铁木真大度，纷纷投靠，这事传到泰赤乌部后，大将赤老温也来投靠，就连曾经射杀铁木真坐骑的勇士哲别也投到了铁木真的帐下，铁木真就这样不战而胜。

这两则故事讲的是宽容得到的回报，也是宽容创造的奇迹！

人与人之间，什么时候学会了宽容，学会了正确的宽容，那才是一个真正充满爱的世界，一个生机勃勃的世界。

□化解矛盾，首先从自己做起

有人批评林肯总统对待政敌的态度，说："你为什么要试图让他们成为朋友呢?你应该想办法去打击他们，消灭他们才对。"

"我难道不是在消灭政敌吗?当我使他们成为我的朋友时，政敌就不存在了。"林肯总统温和地说。

看来林肯非常懂得化解矛盾、搞好人际关系的秘诀。一个人即使为协调人际关系做出了很多努力，事实上仍然不能完全免除同别人的冲突。只要人们之间发生交往，就会或多或少产生矛盾，这是由人的天性所决定的。

第39节：第四章练就容人的本事(2)

发生矛盾的原因不外乎这么几点：

1．观点不同。这是人们之间发生冲突的最主要的原因，多见于领导成员之间，也经常发生在学术界。古人云：道不同不相为谋。由于对同一个问题产生不同的看法，人们之间便相互产生矛盾和隔阂，进而导致双方互存偏见，相互攻击，以至发展到势不两立的地步。

2．趣味相异。这类冲突主要发生在亲属之间，如夫妻矛盾、婆媳矛盾、父母与儿女之间的矛盾等。家庭是一个人生活的主要场所，如果后院经常起火，一个人是难以把精力和注意力全都投入到事业上的。一个在事业上建立了辉煌成就的人，必定离不开家庭的支持。一个成功的男人背后必定有一个做出巨大牺牲的女人，反之亦然。

3．个性抵触。性格、气质不同以至相反的人，相互之间也会产生冲突。例如，一个急性子的人，会看不惯一个慢性子人做什么事都磨磨蹭蹭；一个慢性子的人，又会抱怨一个急性子的人干什么都风风火火。总之，这两种人常常相互不能理解和谅解，结果便产生一些矛盾。

4．产生误会。人和人相处，即使主观上不想发生摩擦，但仍然难以避免产生一些误会，有些误会甚至还是根深蒂固、难以消除的。例如，《红楼梦》中贾宝玉和林黛玉便相互产生了误会，曹雪芹对此做了饶有风趣的描绘。其实，类似这样的误会在现实生活中不知有多少。

5．发生纠纷。生活中有些冲突是隐性的，比如志趣不同的两个人之间的冲突未必就公开化，但是也有不少矛盾是会激化的。例如同事之间、邻里之间，甚至两个陌生人之间，都往往会因一点小矛盾而发生显性的冲突，轻则产生口角，重则拳脚相加，以至于发展到不共戴天之仇。

产生矛盾的原因有很多，但是归根结底还是由于诸如狭隘自私、敏感多疑、刚愎自用等人性的弱点造成的。人们思考和处理问题往往习惯于从自我出发，平时疏于同别人理解和沟通，因而出现矛盾后，总认为真理在自己手中，别人都是错的。

发生这样那样的冲突应该说对双方都是不利的，必然会对各自的事业产生消极的影响。一个想要成就一番大事业的人，必须想方设法避免不必要的冲突，千方百计地消除各种矛盾，使自己有一个宽松和谐的工作和生活环境。

那么，一个想成就一番大事业的人，如何才能防止同别人产生冲突呢?

1．要胸怀宽广，高瞻远瞩，凡事讲大局、讲风格、讲团结，调动一切积极因素，为一个共同的目标而努力。

2．要注意调查研究，及时掌握员工的思想动态，努力化解各种矛盾，防患于未然，减少或完全消除人们之间的隔阂。

3．以理解的眼光看别人，懂得大千世界是五彩缤纷的，人也是各种各样的。别人不可能完全同我们有一样的志趣，我们不能像要求自己那样要求别人，每个人都有自己的个性和特点，有不同的长处和短处。

4．宽容别人的过错，明白世上没有十全十美的人，包括自己在内谁都有缺点，谁都有可能犯错误，要给别人改正错误的机会，就像希望别人也原谅自己的过失一样。

5．对别人不要求全责备，要小事糊涂，大事明白，记住"水至清则无鱼"。对别人要求过高就会曲高和寡，对别人太苛刻就会拒人于千里之外，对别人横挑鼻子竖挑眼，就没有人同我们共事。

6．除非是涉及原则性的问题要搞清楚是非曲直之外，对一些无关紧要的事，不能抓住不放，要大事化小，小事化了，甚至有意装糊涂。绝不应简单问题复杂化，本来没有多大的事，却非要弄个水落石出，论出个我是你非，那只能是天下本无事，庸人自扰之。

7．冤家宜解不宜结，即使有了矛盾，也应坦诚布公，想方设法寻求理解和沟通，就事论事，不要把矛盾扩大，要勇于做自我批评，以自己的真诚换取别人的理解。

总之，化解矛盾要首先从自己做起，记住你如何对待别人，别人也会如何对待你，要走进别人的心灵，自己就要首先敞开胸怀。

第40节：第四章练就容人的本事(3)

□对人才不能求全责备

一位优秀的企业领导，假如把每个下属所擅长的方面有机地组织起来，就会给企业的发展带来整体效应。因此，有效地调动每个下属的长处，是一位合格的企业领导的责任。换句话讲，高明的领导者要会趋利避害，用人之长，避人之短。如此一来，则人人可用，企业兴旺，无往而不利!

在一个人的身上，有长处也有短处，用人就要用其长而不责备其短处。对偏才来说，更应当舍弃他的不足之处而用他的长处。

一个工程师在开发新产品上也许会卓有成就，但他并不一定适合当一名推销员；反之，一个成功的推销员在产品促销上可能很有一套，但他对于如何开发新产品却一筹莫展。如果老板在决定雇用一个人之前，能详细地了解此人的专长，并确认这一专长确实是公司所需的话，用错人的悲剧就可以避免了。

古人说得好："事之至难，莫如知人。"辨人才最为难，而辨别偏才的能用可否则更难。这是因为事有似是而非的地方，例如"刚直开朗似刻薄，柔媚宽软似忠厚，廉价有节似偏隘，言讷识明似无能，辨博无实者似有材，迟钝无学者似渊深，攻忤谤讪者似端直，一一较之，似是而非，似非而是，人才优劣真伪，每混淆莫之能辨也。"所以说，世上最难的事没有比识人更难了。每一个聪明的领导人都要精于识别偏才造成的假象，而辨别使用他们。

在这里，实际上给企业领导提出了一个如何使用偏才的问题。我们认为，使用偏才时应注意：

1．不要以人的短处而舍弃人的长处；

2．不要以自己的长处期望衡量别人；

3．不可因小过而失大才；

4．使用偏才的智慧，应避免他把聪明才智用于欺诈；使用偏才的勇气，要避免他滥用自己的胆识；

5．用偏才时不仅要充分利用他们的长处，而且还要遮盖一点他们的短处，不使他们难堪；

6．对有雄才大略的人，不要计较其短处；对有高尚道德的人，不要刻意挑剔其小毛病。

选拔人才的最佳标准是德才兼备，但是事情往往是与自己的心愿相违背的，那么当我们退而求其次使用有缺陷的人才时，应该注意些什么?

有缺陷的可用之才大体可分为两种：一种是才能不足之人；另一种是德行不足之人。不同的类型，有不同的使用方法。领导用人时应侧重的是"拙诚"之人，用现代的话来说就是埋头苦干，多做实际工作，不做表面文章的人。那种只说不做的人，什么事情都做不成，对这样的人要远离为好。

对于才能方面明显不足的人，要对他们授予谨慎处事的秘诀，让他们在日常的人际交往中正视自己的不足，注意虚心学习，同时也可以避免因逞强好胜而引起的是是非非。只有"论功则推于人，论过则引为己责"的人，才能吸引有为之人来到自己的身边。

一般来说，人的本性是见利不能不求，见害不能不避，趋利避害是人的本性。商人做买卖，日夜兼程，不远千里，为的是追求利益；渔民下海，不怕海深万丈，敢于逆流冒险搏斗，几天几夜不返航，因为利在海中。因此对许多人，只要有利可图，虽然山高万丈，人也要攀登；水深无底，人也要潜入。所以，善于管理的人，对人才要顺势引导。

人都有优点和缺点，在用人时必须坚持扬长避短的原则。用人，贵在善于发展、发挥人才之长，对其缺点的帮助教育，固然必要，但与前者相比应居于次。而且帮助教育的目的，也是使其短处变为长处。如果只看短处，则无一人可用；反之，若只看人长处，则无不可

用之人。因此，在人才选拔上切不可斤斤计较人才的短处，而忽视去挖掘并有效地使用其长处。

在人才使用上，不仅要用其所长，而且要"短中见长"。不知人短中之长，就不能做到善于用人。一个人的优点和缺点、长处和短处，并不是固定不变的。优点扩展了，缺点也就受到限制，发扬长处是克服缺点的重要方法，而且长处和短处是相伴相生的，常见到有些长处比较突出、成就比较大的人，缺点也往往比较明显，常常"不拘小节"，大智若愚。因此，在选用人才时，要善于发扬人才的长处，以便做到人尽其才，才尽其用。至于那些胆大艺高，才华非凡，但由于某种原因受人歧视、打击而有争议的人物，领导更要力排众议，态度鲜明，给予有力的支持。

第41节：第四章练就容人的本事(4)

用人学研究证明，高明的领导者在管理职员时，应利用爱人之心纠正他们，按照职员行为的准则来约束其行为。所以说，有了绝对不可违反的准则，必然会在良好的秩序下实现管理，领导者也就可以正常地行使权威。制定不随意改变的管理制度、规范是高明的领导者进行管理的最根本途径。

趋利避害，用人所长，这是真正的用人之道!

□ 正确地对待谎言

领导常常会听到部下的谎言，对这些说谎的部属，领导应谁的话也不轻信。太相信别人的话，往往造成领导片面地处理问题，引起其他员工的不满，所以作为领导应相信自己的判断，以公正、公平地处理问题，使广大部属相信并肯定你的工作能力。

有人问淘金者，怎样获得金子?淘金者说："金子就在那儿，你把沙子去掉后，剩下的自然就是金子。"这个回答颇有"禅"的意味，它指明了我们在生活中求真求善的最佳方式与途径。

我们都知道，我们来到这个世界，并不是为了虚妄地度过一生，我们需要切切实实地为世界留下些什么，或者是思想，或者是感情，付出的同时，我们也渴望获得和拥有一份真实，我们敏感的心灵不会为虚假的感情激动，我们的眼、耳、鼻、舌、身都不是为那些虚假的东西而存在的。无法想象我们有一天听到与看到的全是假东西，那将是多么令人沮丧的情境!

有一句西方谚语说："当真理还在穿鞋的时候，谎言已跑出老远了。"不管你愿不愿意面对，事实上，我们的现实生活中早已充斥着大量的谎言，我们无法回避它们，必须每天去面对、去听、去看、去感觉，甚至是不得不耐着性子地听和看。我们在生活中听到的谎言甚至比真理还多。怎么办呢?

一个成熟而富有健全理性的领导会以一种平常的心态来看待这些谎言，不管它是为了何种目的而说，他知道，任何谎言都不会是无缘无故的，面对一些特殊的情境撒谎，也可以说是人之常情。因此，他会坦然地面对一切，而且，随时保持清醒的头脑，不为谎言所迷惑。大家很熟悉的那个老洛克菲勒的故事就是这样。

一天，老洛克菲勒在家中和小孙子玩得十分高兴，小孙子在屋里跑来跑去。老洛克菲勒把孙子抱到窗台上，使劲地鼓励，小孙子从窗台上纵身向下一跳，洛克菲勒接住了他，然后又一次将小孙子抱上窗台，再次鼓励往下跳，并仍旧伸手做出接他的动作。小孙子有了上次的经验，觉得这样很好玩，毫不犹豫地跳下。但这一次，老洛克菲勒突然缩回双手，小孙子砰的一声摔在地板上，痛得失声大哭。

这时，一位宾客正好从旁经过，目睹此情此景，十分惊讶，便走上前去询问这位大亨何以如此对待自己的孙子。

老洛克菲勒笑着说："我要让他从小就知道，任何人的话都不可轻信，包括自己的爷爷。"

好一个洛克菲勒!他把自己一生纵横商界得出的最精辟的为人处世之道，以如此简单明白的方式道出，实在令人震惊而又钦佩。

把谎言作为人类生活中一个重要组成部分来正视它，的确有益于我们建设自身、保护自我。俗话说："害人之心不可有，防人之心不可无。""人无打虎心，虎有伤人意。"如果我们在同人相处时，心中先存几分戒心，那么世界上绝大多数骗局都将被识破。但可惜的是，我们很多人自幼受的教育并不是要我们存有防人之心，而是被灌输了许多不恰当的"人与人之间应互相信任"、"人性是善良美好"的观念，很多人就此轻易地上当受骗。

□杜绝私下议论

人人都希望在工作岗位上能互相帮助，取长补短，愉快地工作。但是这种和谐的群体气氛，常会被一些无聊的小事所破坏，使大家的心里蒙上一层阴云。

当某人不在场时对其说三道四，这是破坏群体和谐的大敌。虽然言者未必怀有恶意，然而，由于谈论的是一个不在场的人，言论很容易出格，让人听起来不无诽谤之感。

而这些背后议论一个人的言论，传来传去常常在无形中被夸大，尽管传话的人可能并无恶意，但一旦被受议论者听到后，足以使其伤心。人类最难控制的器官是舌头，最难压抑的欲望是言语。想要堵住一个人的嘴巴，恐怕是不可能的。更何况这些背后议论的话语几经相传，最后被本人听见时，已经是恶意话语之集大成了。相形之下，被议论者对那些背后议论者的反感和气愤程度，是可以想象的。随之而来会产生永远不再与那些议论自己的人说话、共事的思想，也是毫不奇怪的。这样一来，和谐的群体气氛必然遭到破坏。

第42节：第四章练就容人的本事(5)

某人不在场时，绝对不要对这个人的行为做任何不负责任的评论。这是作为组织中的一员应有的起码修养。哪怕是没有一点恶意的议论，也是绝对不允许的。

如果真想给某人提批评意见的话，最好和其本人面对面单独进行，在没有他人参加的场合下，有条有理，心平气和地交谈。既然讲的目的完全是为了他人好，那么，就应该在没有他人的场合讲。随便轻率地说话，或单纯为了发泄私愤而信口开河，都是一个人的成熟度有问题的典型体现。

尤其是酒后言谈更需要特别谨慎，一言既出，驷马难追。有的人想得简单，认为酒后说出来的话一般人记不住，然而正好相反，人们对"酒后真言"往往记得分外清楚。

总之，不论在何种情况下，不谈论不在场的人应该成为每个人的行为准则。

其实，喜好拨弄是非、在背后议论人的人，大都是些言谈轻率、轻易就可以给一个人下结论，或是言语偏激，发泄私愤的人。

对待这种人，需要抓住证据，耐心教育，让他们认识到，这种行为只能使亲者痛仇者快，充当的只能是破坏组织或公司团结的角色。需要告诫这种人"下不为例"。如果经过这样的教育仍不改的话，就意味着这人存在本质问题，必须采取其他措施加以解决。

至于在背后赞美他人，那就是一个例外的问题了，可以说被你赞美的人越多越好。因为这种语言是改善人际关系的一种润滑剂。本人即使间接听到，也会对说的人抱有好感。作为领导者，对好在背后说些易招人误解言语的人，应该引起特别注意，绝不可掉以轻心。

□打开天窗说亮话

为了企业发展，作为老板时刻都要与部下坦诚相见。

人与人之间的情感是非常细腻的。比如两个人之间有误会，往往因为偶尔发生的冲突或口角，双方遂毫不客气，将自己对对方的不满尽数抛出。及至双方怒气发泄完了，渐渐冷静下来后，左思右想总觉得有些不妥，于是双方再坐下来，心平气和地谈，等到发现原来是场误会后，又后悔不已，两人却常常因此而成莫逆之交。

一家化妆品公司的老板弗朗索瓦说过这样的话："人际关系因摩擦之故而有所发展。"弗朗索瓦先生过去有位助手，此人做起事来太迟钝，受批评也满不在乎，一副无所谓的样子；得了表扬也是这副德性，既不欣喜，也无感谢之意，甚至老板当面鼓励他，他也只当是耳旁风，简直是木头一块。老板曾经想过无数种方法，试图纠正他的这种恶习，但无济于事，他毫不理会。终于有一天，公司丢了一笔大买卖，老板认为责任在于助手办事缺乏效率，以致错过商机，于是大发雷霆，把平日积累的怨气全部发泄出去；而助手本人却觉得受了天大的冤枉，也是气势汹汹，和老板大闹起来。待两人冷静下来细想，却越发觉得对方的愤怒并非一点道理没有，自己的一些理由也不一定能站得住脚，于是当老板主动邀请助手到家小聚，推心置腹侃侃而谈。两人终于化干戈为玉帛，终于成为好朋友。

因为这次冲突，反而促使了两个人的互相沟通，从此以后，双方能直言不讳地就某些问题交流看法，和和气气。这真是"不打不相识"。

在今天这样一个时代，许许多多的人，只是有年龄的差距而已，便彼此敬而远之，由于他们认为对方的想法和价值观与自己大相径庭，真有点"对牛弹琴"的味道，于是双方也就不会坦率地谈出自己的真实想法，只有外表的粉饰和谐。然而，常常在双方打开窗户说亮话，坦陈己见后才发现还有忘年之交的朋友。

老板对部属或部属对老板持有偏见，而一味猜测对方心中会打什么算盘，必然使双方不大容易彼此接近。而一旦有机会让两人一吐心声，也许会明白对方的所思所想跟自己的一样，从而迅速拉近感情。

老板若想部属对上司坦诚相见，就必须首先以坦诚的态度对待部属，不然的话，就是南辕北辙，将永远毫无结果可言。

作为统率公司上下的老板应该切记此理。

第43节：第四章练就容人的本事(6)

□ 坦率地承认自己的错误

格里·克洛纳里斯现在北卡罗来纳州当货物经纪人。在他给西尔公司做采购员时，他发现自己犯下了一个很大的认识上的错误。有一条对零售采购商至关重要的规则是不可以超支你所开账户上的存款数额。如果你的账户上不再有钱，你就不能购进新的商品，直到你重新把账户填满--而这通常要等到下一次采购季节。

那次正常的采购完毕之后，一位日本商贩向格里展示了一款极其漂亮的新式手提包。可这时格里的账户已经告急。他知道他应该在早些时候就备下一笔应急款，好抓住这种突如其来的机会。此时他知道自己只有两种选择：要么放弃这笔交易，而这笔交易对西尔公司来说肯定会有利可图；要么向公司主管承认自己所犯的错误，并请求追加拨款。正当格里坐在办公室里冥思苦想时，公司主管碰巧顺路来访。格里当即对他说："我遇到麻烦了，我犯了个大错。"他接着解释了所发生的一切。

尽管公司主管不是个喜欢大手大脚地花钱的人，但他深为格里的坦诚所感动，很快设法给格里拨来所需款项，手提包一上市，果然深受顾客欢迎，卖得十分火爆。而格里也从账户超支一事汲取了教训。并且更为重要的是，他意识到这样一点：当你一旦发现自己陷入了事业上的某种误区，怎样爬出来比如何跌进去最终会显得更加重要。

当你不小心犯了某种大的错误，最好的办法是坦率地承认和检讨，并尽可能快地对事情进行补救。

一个人在前进的途中，难免会出现这样或那样的过错。对一个欲求达到既定目标、走向成功的人来说，正确对待自己过错的态度应当是：过而不文、闻过则喜、知过能改。

人们大都有这个弱点：喜欢为自己辩护、为自己开脱。而实际上，这种文过饰非的态度常会使一个人在人生的航道上越偏越远。过

而不文需要一种坚强的纠错意识和宽广的胸怀。一般人做不到这一点，首要的原因可能是虚荣心在作祟。一向认为自己各方面的能力都不错，很少有失误发生，久而久之，自然养成了"一贯正确"的意识，一旦真的出现过错，则在心理上难以接受。出于对面子的维护，人们会找理由开脱，或者干脆将过错掩盖起来。另外的原因是怕影响自己在他人中的威信及信任。其实，如果是作为下级，敢于正视自己的过错，可能会更加得到领导的赏识与信任；如果是作为上级，则过而不文也会使下属对自己更加敬重，从而提高自己的威信。

闻过则喜、知过能改是一种积极向上、积极进取的人生态度。只有当你真正认识到它的积极作用的时候，才可能听得进别人的善意劝解，才可能真正改正自己的缺点和错误，而不至于为了一点面子去嫉恨和打击指出自己过错的人。闻过易，闻过则喜不易，能够做到闻过则喜的人，是最能够得到他人帮助和指导的人，当然也是最容易成功的人。而知过能改则是使一个人在激烈的竞争中从一个胜利走向另一个胜利的关键。"过而不改，是谓过矣!"有了过失并不可怕，怕的是不思悔改、一味坚持，这种人是很难走向人生的辉煌的!

□与不同风格的人有效合作

行为科学研究人员发现，75%的人与你截然不同。他们有的可能对你一生的成功至关重要，但他们的言谈举止、处世行事却与你千差万别。虽然说不上是好还是坏，但肯定与你不同。从行为科学的角度看，你是少数派。每个人都是少数派。

不过，问题的背后往往隐藏着机遇。跟个性迥异的人共事富有挑战性，但你可以化不利为有利。与这种人富有成效地合作，有助于你了解他们的做事方式和行为习惯。

20世纪60年代，工业心理学家大卫·莫瑞乌博士发现，有两种行为模式能够极为有效地预测人们的行为倾向，即果敢型和反应型。果敢型指对别人具有说服力或指导力。反应型则指更善于在别人面前表露内心情感或体会他人情感。

果敢型的人往往雷厉风行、决策迅速、处事果断，声音洪亮、爱高谈阔论，好冒险、敢于对抗、发表意见或给出指令时直截了当。反应型的人则倾向于直诉情怀，重视问题中人的因素，愿意与人共事，时间观念不强。

第44节：第四章练就容人的本事(7)

总起来看，果敢型和反应型两种行为模式决定了一个人的行为风格。这种风格的建立则取决于他人对你行为的认识。能够看透他人是一种挑战，能够客观地把握别人对自己的看法更是难上加难。

人的行为风格可分为以下4类：分析型、推动型、表现型及温和型。每一类行为风格都有其潜在的优势和不足，但优势也只不过是潜在资产，只有善加开发才能成为实际优势。同样，不足也只是一种潜在的负债，每一类型的成功人士都会设法扬长避短，提高效率。

虽然每个人都会表现出一种主导风格，但多少都会兼有一些其他风格的特征。无论我们的主导风格多么明显，我们的行为中总可以看到其他风格的痕迹，甚至在许多方面都有所表露。

跟不同风格的人共事不一定是坏事。只要各自的工作风格能够珠联璧合，配合得天衣无缝，他们的合作就会强而有力。

"风格调适"就是调整个人行为以更好地与其他人配合，即对个人的一些行为进行调整，以便双方更好地互动。

欲与不同风格的同事进行有效沟通、和谐相处，应注意以下几点:

1．遇事多商量

工作中会遇到许多需要相互协同完成的事，这时，不要自作主张，而要多和同事商量，以取得他们在实施行动中的配合。如常说"这件事，你们看怎么办好?""大家看这样做行不行?"以确定今后的行动不使他人为难。遇事常与同事商量，不自傲，不自卑，相互尊重，易达成工作中的协作。

2．谦虚坦诚

身为同事，地位相等，谈话中就切不可表现出高人一等的样子。如不同意同事的意见，可阐述理由，正面论述，切不可语带讥讽，好为人师。如有人常爱说"真奇怪，你怎么会有这样无聊的想法?""你好

好听着，这件事应该这样去做!"这样的话语常表达出对他人智能的怀疑与讥讽，会伤害他人感情，难以赢得合作。

3．当面交换意见，消除误解

同事间随时都可能产生矛盾，或意见相左。这时，应当面把自己的意见谈出，来谋求相互的了解和协作，不可背后散布消息，互相攻击。在当面交谈时，语调要平和，用词忌尖刻，就事论事，不翻旧账，不进行人身攻击。当面交换意见，这有利于相互了解。

4．平时尽可能多交谈，联络感情

人与人的交谈，有时是一种礼貌的表示，不见得有什么重要的事要商量，有什么意见要交换。这时，可以用平常而无害的话题来联络感情。如谈谈近期的气候，谈谈旅游，谈谈市场菜价等。这些话题不直接指向某人，不触及"雷区"，一般来说，礼貌性的闲聊是适宜的话题。

□化解与员工的矛盾，让他佩服你

领导者与被领导者在日常工作中，偶尔也会为某件事发生摩擦，甚至争得面红耳赤。一般来说，事情过后，大多数人能够握手言和。美国迪卡尔财政公司经理狄克逊，在管理方法上曾提出"有摩擦才有发展"的观点。一次，狄克逊无意中说了一句话，戳痛了对方，对方在理智失去控制的情况下，激烈争辩，把长期郁积在内心的话倾吐了出来。然而，这次争吵却使两人真正交换了思想，反倒觉得双方的距离缩短了。以后双方坦率相处，关系有了新的发展。

在人与人之间的关系中，在领导者与被领导者之间的关系中，时常出现"敬而远之"的现象，这种现象使彼此的思想无法进一步沟通。因为越是"敬而远之"，就越无法增加交换意见的机会和可能。这样，偏见和误解就会逐步加深。倘若能在合适的时机，通过一两次摩擦和冲突，倒可能使多年的问题得到解决。作为领导者应该敢于面对冲突，而不能一味迁就。通过冲突进一步改善人际关系，使全体员工襟怀坦白、精诚合作。领导者如果没有面对冲突的勇气，没有解决冲突

的能力，就难以改变恶化的人际关系，从而也就难以领导部门的工作。

正确对待组织内部的人与人、人与组织的关系，是企业内部公共关系的重点之一。因此，每个领导者都应从全局着想，认真对待这个问题，要善于处理面对面的冲突。

第45节：第四章练就容人的本事(8)

做一名管理者，需要很多技巧和艺术，尤其是在处理员工与你的关系时，更应当设法让他们佩服你，认真地完成自己的工作。

你与员工之间有矛盾冲突的时候，矛盾冲突主要是由于你们对工作有不同的期望和标准。你希望工作尽快完成，而他们却认为不可能。你对他们的表现很失望，他们也因没有顺利完成工作而很灰心；员工希望得到更好的工作条件，你却不能满足；还有的员工态度粗鲁或者总是不恰当地奉承……这些情况都会对工作造成不好的影响，影响你在员工中的威信。因此，要树立在员工中的威信就必须学会化解与员工的冲突，让他们佩服你。

在你设法化解与员工的矛盾时，你可以问以下几个问题："我和员工的冲突到底是什么?""为什么会产生这种冲突?""为解决这个冲突，我要克服哪些障碍?""有什么方法可以解决这一冲突?"当你找到了解决冲突的方法时，还要检测这是否是有效的方法。另外，你还应当预见到按这种方法去做时会出现什么结果，以做到心中有数，不至于到时不知所措。当然，如果你感到问题很复杂时，可以找个专家咨询一下，或找个朋友谈一谈情况，请他们为你出主意。

你的一名下属闹情绪，工作不积极，你认为这是一个需要解决的问题。通过问上面提到的那些问题你会发现，冲突在于你们对何种行为是可以接受的存在认识上的差异，因为他向你抱怨工作间噪音太大，而你却不加注意，也没请人进行改进，原因在于他认为老板应当重视噪音，而你却不愿采取措施。需要克服的障碍是他对你不信任和确实存在的噪音。解决问题的办法是与他谈话时注意技巧，共同设法解决。结果可能是他改变了对你的态度，噪音问题也得到了解决，也可能是他仍旧不合作，你不得不辞退他或为他调动工作。

一位管理者既要学习管理技巧，也要注意培养自己的领导素质，增强自身的人格魅力，让员工自愿与你积极合作，共谋大事，对于有

些稍有缺陷的领导者更应当注意如何增强自身的素质，避免可能出现与员工的一切矛盾，达到最佳的合作状态。

□大人不计小人过

如果一个人在人际交往中，对别人求全责备，对有缺点和过失的同事吹毛求疵，就难免常常被一些无原则的纠纷所困扰，在一些枝节问题上与别人把关系搞僵，使得自己举目无友，常受"夹板气"。

不苛求于人，重要的一条是"己所不欲，勿施于人。"孟子曾说过"所恶于上，毋须使下；所恶于下，毋须以事上。"这里专门讲了上下级之间的"己所不欲，勿施于人。"就是说既然对上级领导的某些做法不满意，就不要以此来对待下级；既然对下级的某些做法不满意，就不要以此来对待上级。这完全可以作为我们为人处世遵循的一条准则。

现实中不少人常常对他人的缺点或不足"明察秋毫"，并把它作为一种谈资，什么某某性情急躁，太不稳重；某某为人圆滑，不可深交；某某骄傲自大，瞧不起人；某某不好学习，没啥发展等等，言语之中不无贬斥或挖苦，甚至有的把别人说得一无是处。可是，当听到别人谈论或批评自己的缺点和不足时，总觉得别人吹毛求疵，鸡蛋里面挑骨头。这不正是"观人之失易、观己之失难"的表现吗?

患有此毛病者，缺乏自知之明，总是自以为是，遇事不是反求诸己、薄责于人，而是贬低别人、抬高自己，见到别人的一点失误就大惊小怪，惟恐天下不乱，而对自己所犯的错误却心安理得，泰然处之。

自然，这样今天道张三的短，明天论李四的错，结果搞得人际关系紧张，领导和同事都对你冷眼相看，避而远之。

《东周列国志》里有一个"灭烛绝缨"的故事，也很值得我们借鉴。故事说的是楚庄王打了胜仗，在宫中举行盛大宴会，招待文武百官，直喝到日落西山，兴尚未已，庄王命掌灯继续欢饮。当大家带几分醉意的时候，庄王把他最宠爱的许姬叫出来为大家敬酒。突然，一

阵风吹灭了堂烛，宫中漆黑一团。席上一人见许姬美貌异常，趁黑灯瞎火之际，暗中扯她的衣裙，拉她的手。许姬倒也厉害，她左手绝袂，右手顺势将那人的帽缨揪下来。许姬取缨在手，趋步走到庄王跟前，附耳奏道："妾奉大王命敬百官酒，其中一人无礼，乘烛灭，强拉妾袖。妾已揽其缨在手，大王快命人点烛，看看是哪个小子干的!"庄王听罢，急命掌灯者："切莫点烛，寡人今日要与诸卿开怀畅饮，大家统统绝缨摘帽，喝个痛快。"当莫名其妙的文武百官皆去缨之后，庄王才命令点烛掌灯，于是，那个调戏许姬的人便被遮掩过去了。

第46节：第四章练就容人的本事(9)

散席之后，许姬不解地问庄王：男女之间有严格的界限，况且我是大王您的人。您让我给诸臣敬酒，是对他们的恩宠。有人竟敢当着您的面调戏我，这是对您的侮辱，您不但不察不问，反而替那小子打掩护，这怎么能肃上下之礼，正男女之别呢?庄王笑着说，这你妇人就不懂了。你想想，今天是我请百官来饮酒，大家从白天喝到晚上，大多带几分醉意了。酒醉出现狂态，不足为奇。我如果按你说的把那个人查出来，显了你的贞洁却冷了大家的场，让君臣不欢而散，那可不是我举办这个宴会的目的。许姬听了庄王的一番道理，十分佩服。从此，后人把这个宴会叫做"绝缨宴"。

调戏君主的宠姬，无疑是对君主的羞辱。这在奴隶社会和封建社会，属于大逆不道的行为，谁要是犯了这方面的罪过，是在劫难逃的。楚庄王能够原谅属下的不轨，还想方设法替他打马虎眼，确实是有胸怀和度量的。

楚庄王这一招，收到了绝好的效果，两年后，楚师伐郑，前部主帅襄志的悍将唐狡，自告奋勇率百余人充当先锋，为大军开路。唐狡力战，攻无不克，战无不胜，使楚军进展顺利。庄王嘉奖襄志，襄志说，这都是副将唐狡的功劳。庄王令厚赏唐狡，唐狡不好意思地说："我怎么还敢讨赏呢?"绝缨宴"上牵美人衣裙的罪犯就是我呀!蒙大王昔日不杀之恩，今日才舍命相报。"楚庄王感叹，如果当初明烛治他的罪，今天怎么会有人效死杀敌啊!

从上面这个故事可以看出，楚庄王能顺利平定内乱，夺取霸业，成为春秋"五霸"之一，与他的宽宏大量，善于笼络部属不无关系。

□不要抓住小辫子不放

孔子说："小不忍则乱大谋。"要做大事，需纵观全局，不可纠缠在小事之中，摆脱不出。《郁离子》中讲了这样一个故事：赵国有个人家中老鼠成患，就到中山国去讨了一只猫回来。中山国的人给他的

这只猫很会捕老鼠，但也爱咬鸡。过了一段时间赵国人家中的老鼠被捕尽了，不再有鼠害，但家中的鸡也被那只猫全咬死了。赵国人的儿子于是问他的父亲："为什么不把这只猫赶走呢?"言外之意是说他有功但也有过。赵国人回答说："这你就不懂了，我们家最大的祸害在于有老鼠，不在于没有鸡。有了老鼠，它们偷吃咱家的粮食，咬坏了我们的衣服，穿通了我们房子的墙壁，毁坏了我们的家具器皿，我们就得挨饿受冻，不除老鼠怎么行呢?没有鸡最多不吃鸡肉，赶走了猫，老鼠又为患，为什么要赶猫走呢?"

这个故事包含了这样一个简单的道理，任何事情有好的一面，自然也有存在问题的一面，但是我们应该看其主流。赵人深知猫的作用远远超过猫所造成的损失，所以他不赶猫走。日常生活之中确实有像赵国人家的猫那样的人，他们的贡献是主要的，比起他们身上的毛病和他们所做的错事来，要大得多。如果只是盯住别人的缺点和问题不放，怎么去团结人，充分发挥人才的积极性呢?

同样的，在处理事情的时候，一味地强调细枝末节，以偏概全，不能抓住要害问题去做工作，没有重点，头绪杂乱，不知道从哪里下手做起才是正确的。因此无论是用人还是做事，都应注重主流，不要因为一点小事而妨碍了事业的发展。须知金无足赤，人无完人，我们要用的是一个人的才能，不是他的过失，那为什么还总把眼光盯在那过失上边呢?

古人对小节不究看做是一个人能否成大事的关键。他们提倡的是胸怀大局，不纠缠于细枝末节，看重的是人的才干，而不是只看存在的问题。能够宽恕他人的短处和过错，不因为人才有哪一方面的缺陷就放弃使用，这是忍小节的中心内容。所以《列子·杨朱》篇中讲："要办大事的不计较小事；成大功业的人，不追究琐事。"

历史上那些明智的统治者正是认识到了这一点，广泛地招贤纳士，集合起天下有智慧的人为自己的统治服务，进而完成自己的雄心

壮志。相反，嫉贤妒能，因为别人有一点小问题，就置人才于不用的人则十分愚蠢。

第47节：第四章练就容人的本事(10)

宁戚是卫国人，他在车旁喂牛，敲着牛角高歌。齐桓公见了认为他非同寻常，打算起用他管理国家。臣子们听说了此事，觉得为慎重起见，应该多了解一下有关宁戚的背景，就劝齐桓公说："卫国距离我们齐国不算远，可以派人去那里打听一下宁戚的情况，如果他果然是个有才德的人，再使用他也不算晚呀!"齐桓公听了以后说："你们所以建议我派人去打听，是怕宁戚有些什么小毛病、小错误而对他不放心的缘故。如果仅仅因为一个人有些小毛病而舍弃他，不使用他的真正的大才，这正是世人失去天下贤士的原因。"随后齐桓公力排众议，提拔重用了宁戚，让他做了上卿。齐桓公充分认识到作为一个统治者，在用人方面应该看重什么，不应该看重什么，所以他才能不计较人才的小毛病，提拔重用了一批有才干的贤士，使自己成为霸王。如果相反，不看人才的主流，用条条框框去限制用人，哪一个人能够符合标准被重用呢?

相传子思住在卫国，向卫王推荐荀恋时说："他的才能可以率领500辆战车，可任命他为军队的统帅。如果得到这个人，就会天下无敌。"卫王说："我知道他的才能可以成为统帅，但是荀恋曾经当过小吏，去老百姓家收赋税，吃过人家两个鸡蛋，所以这个人不能用。"子思说："圣明的人选用人才，就好像高明的木匠选用木材，用它可用的部分，抛开它不可用的部分。所以杞树、梓树有一围之大，但有几尺腐烂了，优良的木匠不放弃它，为何?那是因为知道它的妨害很小，最后能做成非常珍贵的器具。现在您处在战国纷争的时代，要选取可用之才，只是因为两个鸡蛋就不用栋梁之材，这种事可不能让邻国知道啊!"卫王再一次拜谢说："愿意接受你的指教。"

险些因为两个鸡蛋就葬送了一个军事统帅，要不是卫王能够认真听取子思的意见，哪里再去找一个领兵打仗的干将呢?荀恋的故事给我

们以启发，不能因为这么一点小事，就放弃不用具有大才干的人，而任用那些没有问题、也没有才干的人。

□当众拥抱你的敌人

动物的所有行为都依其本性而发，但人不同，需要经过思考。人可以依当时需要，做出各种不同的行为选择，例如--当众拥抱你的敌人!

当众拥抱你的敌人，这是件很难做到的事，因为绝大部分人看到"敌人"都会有灭之而后快的冲动，若环境不允许或没有能力消灭对方，至少也会保持一种冷淡的态度，或说些让对方不舒服的嘲讽话，可见要拥抱敌人是多么难!

就因为难，所以人的成就才有高有下，有大有小，也就是说，能当众拥抱敌人的人，他的成就往往比不能拥抱敌人的人高大!

此话怎讲!

能当众拥抱敌人的人是站在主动的地位，采取主动的人能"制人而不受制于人"。你采取主动，不只迷惑了对方，使对方搞不清你对他的态度，也迷惑了第三者，搞不清楚你和对方到底是敌是友，甚至都有误认你们已"化敌为友"的可能；可是，是敌是友，只有你心里才明白，但你的主动，却使对方处于"接招"、"应战"的被动态势，如果对方不能也"拥抱"你，那么他将得到一个"心眼太小"之类的评语，一经比较，二人的分量立即有了轻重。所以当众拥抱你的敌人，无论从哪个方面来看，你都是赢家!其次，当众拥抱敌人，除了可在某种程度之内降低对方对你的敌意之外，也可避免恶化你对对方的敌意，换句话说，为敌友之间，留下一条灰色地带，免得敌意鲜明，反而阻挡了自己的去路与退路；地球是圆的，天涯无处不相逢啊!

此外，你的拥抱动作，也将使对方失去再对你攻击的立场，若他不理你的拥抱而依旧攻击你，那么他必招致他人的谴责。

最重要的是，当众拥抱敌人之动作一旦做了出来，久了会成为习惯，让你和人相处时，能容天下人、天下物，出入无碍，进退自如，

这正是成就大事业的本钱!

所以，竞技场上比赛开始前，二人都要握手敬礼或拥抱，比赛后也一样再来一次，这是最常见的当众拥抱你的敌人；另外，政治人物也惯常这么做，明明是恨死了的政敌，见了面仍然要握手寒暄……

第48节：第四章练就容人的本事(11)

事实上，要当众拥抱你的敌人并不如想象中那样难，只要你能克服心理障碍，你可以这么做：

--在肢体上拥抱你的敌人，例如拥抱、握手；尤其是握手，这是较普遍的社交动作，你伸出手来，对方好意思缩手吗?

--在言语上拥抱你的敌人，例如公开称赞对方、关心对方，表示你的"诚恳"，但切忌过火，否则会造成相反效果!

为什么强调"当众"呢?做给别人看嘛，如果私下"拥抱"，那不是双方言归于好，就是你向对方投降。"当众"拥抱，表面上不把对方当"敌人"，但心底怎么想，谁管得着呢?

春秋时期的一位大政治家管仲和他的好朋友鲍叔牙一起来到齐国谋求政治前途。鲍叔牙投靠当时齐国国君齐襄公的弟弟公子小白，而管仲投靠齐襄公的另一位弟弟公子纠。齐襄公为君荒淫无道，公子小白和公子纠都怕受牵累，于是小白便由鲍叔牙侍奉逃往莒国，公子纠则由管仲和召忽侍奉逃往鲁国。

不久，齐国发生内乱，齐襄公被杀，公子纠和小白都想抢先回到齐国做国君，管仲带兵拦截小白，并用箭射中小白的带钩，小白假装被射死，而抢先回到了齐国，被拥立为君，他就是齐桓公，鲁国这时也发兵送公子纠回国，桓公发兵打败了鲁军，并逼迫鲁国杀了公子纠，召忽自杀，管仲被囚送往齐国。

桓公本欲杀掉管仲，但鲍叔牙极力举荐管仲，对桓公说："管仲的治国能力远远超过我，我在许多方面都不如他，齐国要想国富兵强，弃管仲而不用肯定是不行的。"鲍叔牙还说："他之所以要杀你，只是忠心于自己的上司罢了。他能够忠心于自己的上司，一定可以再忠心于你。能够重用管仲的国家，一定会富强起来，望你不要错失了这个奇才呀!"

于是，齐桓公只好亲自将管仲从囚车里释放出来，促膝长谈，连续三日三夜，大家一时相见恨晚，桓公连忙将治国的大权，托付给管仲。

管仲治国有方，经过几年的努力，终于帮助齐桓公首先成就了霸业，成为了历史上著名的春秋五霸中的第一位诸侯霸主。

西汉衰微，外戚王莽建立新朝。新朝末年，天下大乱，群雄角逐。后来光复汉朝的刘秀也在其中角逐，但他当时能否一统天下还很难说。刘秀的部下中有些人便暗中写了投靠其他角逐者的密信。不料，刘秀在战争中获胜，搜获了几千封这样的信。刘秀不但没有拿着这些凭据一一追查、诛杀内奸，反而下令全部烧毁，说"令反侧子(指三心二意的人)自安"，从而消除了部属的疑虑和恐惧，团结了队伍。

唐朝的李靖，曾任隋炀帝的郡丞，最早发现李渊有图谋天下之意，亲自向隋炀帝检举揭发。李渊灭隋后要杀李靖，李世民反对报复，再三请求保他一命，后来，李靖驰骋疆场，浴血奋战，安邦定国，为唐王朝立下赫赫战功。

唐太宗的名臣魏征，原来是他的敌人弟弟李元吉的谋臣。魏征曾鼓动太子建成杀掉李世民。自从玄武门之变后，唐太宗便登上帝位，虽然将作为政敌的哥哥和弟弟杀死了，但他却接受了敌人的智囊，魏征便是如此这般地投向明主的。李世民不计旧怨，量才重用，使魏征觉得"喜逢知己之主，竭其力用"，也为唐王朝立下了丰功。

第49节：第五章善于把重要的事情托付给别人(1)

第五章善于把重要的事情托付给别人

身为领导，为下属员工创造一个舒适宽松的工作环境是他的责任。日常的工作要交给其他人去办；将职权分离出去。如此一来，自己才能腾出精力构思经营大计。大权独揽、事必躬亲的官吏，是坐不稳官位的。

□成大事离不开众人

人人都企盼成功，人人都在寻求通往成功的捷径。那么到底成功有无诀窍?这个问题不知使古往今来多少英雄豪杰伤透脑筋，作为一个领导，面对手下千军万马，你怎样做到成功地统率部下?

做一个领导者，成功当然有路可循。只要你有心开发创造，集众智努力耕耘，也就是要活用众人的智慧，寻得力量源泉，因而才能扭转乾坤，登上成功者的宝座。试想，如果每个人都雇用比我们更差的人，那我们就会变成一家侏儒公司；相反，如果我们都能雇用比自己更好的人，我们就变成了一家巨人公司。

刘邦，一介布衣皇帝，出身卑微，却能白手起家，缔造海内一统的伟大功业。原因何在?他成功的根本在于网罗各处人才，不但知人善任，更能因材器使，使人各尽所长。他能活用天下人才，使他们竭尽所能为他做事，因此得以建功立业，青史留名。可以说，他最擅长的是用人唯贤的御将之术，常胜过自己的人，别看他表面上昏庸无能，实际上却暗藏玄机，只求人才，不问阶级与资格，因此得道多助，成大功，立大业。

因此，要成功，就必须活用众人智慧，学会以下几点：

1．藏起锋芒，给属下表现的机会

郑板桥"难得糊涂"一语甚是精彩，它道破聪明主管的做人功夫。你装你的糊涂，这就给了部下表现机会，谁不想在上司面前邀功请

赏，他必然会贡献出忠言与智见，你只需从中细辨真伪即可，这样也好上下一心，齐心合力，共创大业。

2．鼓励下属多尝试

部下每天反馈回来的建议会很多，尽管不能一一采纳，但千万不要告诉他们说不行，一棍子打死，最后吃亏的还是自己。领导者应抓住时机，决不能浇熄其热情的熊熊烈火，适当鼓励引导，壮大他们智慧的火花，一而再，再而三，星星之火必可燎原，最终必有一个令你满意的好点子。

3．敢于承认部下比自己强

中国人最怕说自己不行。更不愿承认别人行，到头来只是整个企业都不行。因此大胆启用有能力的部下，让他们各尽所能，因为你的目标只有一个：建功立业。用众人的智慧建成你的功业，何乐而不为?

因此，做一个成功的领导者，切记，通过读心了解众人，然后活用大家的智慧，大胆启用比你强的人，这样建功立业方指日可待。

□放手让别人去干

如果想做到公司管理得有条不紊就要有层次。现代管理有着明显的层次分别。像一个公司中有决策层、管理层、执行层。各层次都分有与之相对应的职责和权利：决策层负责企业的经营战略、规划和生产任务的布置；管理层负责计划管理和组织生产；执行层负责具体的执行操作。如果企业老板不能正确对待这一管理中存在的客观事实，便会在管理中不可避免地出现这样或那样的问题。

有一名厂长见到工人迟到就训斥一番，看到服务员的态度不好也要批评一顿。表面上看他是一位挺负责的领导，而实际上他却违背了"无论对哪一件工作来说，一个员工应该接受一个老板的命令"这样一个指挥原则，犯了越权指挥错误。员工的出勤本来是车间主任的管理范围，服务员的态度好坏是公司办公室主任的管理范围，厂长的任务则是制定企业的经营战略和生产规划，他管理的人员应是各车间及职能科室的负责人。

作为老板，管得过多过细往往会打破正常的管理秩序，使管理处于紊乱状态，影响公司的效益。对于员工来说，一会儿老板说个东，一会儿主任道个西，前后指令不统一，令出多门，交叉重复，会令他们无所适从。管理应具有层次，而企业领导在管理中应体现出这种层次，避免"越俎代庖"的现象发生。

聪明人喜欢自己思考，独立行事，只有懒虫、笨蛋才会爱事无巨细地完全受命于人。如果企业的老板越权指挥，包办一切，什么都不放心，从企业的经营策略到车间的生产计划，再到窗户擦得是否干净，他全管，这就恰好适应了那些懒虫的心理习惯：他们不愿动脑，不愿思考，只需伸手，便可完成工作了，出了问题也不承担责任。而此时正好有老板事事都包揽，谁不喜欢这样的"好"老板?

美国有个叫汉斯的企业家在发展到几家大百货商场后，依旧采用小店铺的老板作风，对公司的上上下下，关切个彻透：哪个管理者做什么，该怎么做；哪个员工做什么，该怎么做，他都布置得精微妥帖。而当他出外度假时，才出门一周，反映公司问题的信件和电话就源源不断，而且净是些公司内部的琐碎小事。这使得汉斯不得不提前结束原准备休一个月的假期，回公司处理那些琐碎的问题。

第50节：第五章善于把重要的事情托付给别人(2)

假如汉斯在企业管理中做到层次分明、职责清晰，怎么会度不成一个安稳的假期呢?究其原因，在于他的管理有问题，滋养了部下和员工们的惰性，造成了事无大小全凭指挥的缺乏思考和创造性的局面，以至于离了他，公司便无法正常运转。就管理成效而言，这是一种十分糟糕的情况。

企业老板全面管理、包办一切的另外一个害处，是不利于调动部下和员工的积极性与创造性，不能尽人才之用。创造性只有在不断的实践中才能体现出来，而越权指挥的领导恰好就截断了通向创造性的通道，使员工和部下的行为完全听从于个人的命令和指挥。长此下来，会使他们认为想也是白想，老板一切都安排好了，即使有再新再好的创意也难见天日。个人的创造性不能在公司创业的过程中得以体现，人也就无什么积极性可言，慢慢地人就变成机器一样，出了问题，出了毛病，便停止工作，只有等老板赶来修好，才能继续运转，没有一点的能动性。对于那些有才华、有能力的部下或员工，他们会比普通人更加迫切地希望体现自己的价值，而工作中却处处都得不到体现，在这种情况下，难免会有一种压抑感，积得久了，就会递个辞呈走人，这是可以意料的事。

给员工们以相当程度的自主性，并不意味着高层领导对管理人员的纰漏、员工的错误等等就应该不管不问，听之任之。问题是要采取对路的管理方法，管教合适的对象，如果在十分紧急的情况下，把越权指挥当做临时的应急措施也未尝不可，但事后一定要马上向分工管理那件事的部下通报情况，以免造成管理上的紊乱。

在管理中，老板要和部下、员工打成一片，但在涉及具体的权利和职责，或处理公司内部中的种种问题时，老板就必须注意管理的层次，切忌越权指挥，对一个现代化的企业，企业领导更不宜全方位插手大大小小的事务。

□有时你得装糊涂

毛泽东经常喜欢引用的一句古诗是"诸葛亮一生惟谨慎，吕端大事不糊涂"。读历史的人都知道，吕端小事是糊涂的，但这并不妨碍他大事清楚。吕端算得上是一个有大智慧的人，有志投身管理的人，不妨学学他。

千万不能学时下的一些经理们。因为他们似乎患了一种综合征，他们都存在一种不安全感，对任何事情都想弄个一清二楚，他们浪费许多时间去调查每个员工在做什么，怀疑是否有人效率低下，是否有人工作失误，他们担心没有自己的过问和参与，员工就无法将事情做好，他们完全沉溺于一些日常琐事之中，他们似乎应了一句古话：只见树木，不见森林。这是许多人根深蒂固的弱点，他们希望第一个知道员工出现的错误，也希望员工第一个告诉自己，他们喜欢看那些长篇大论式的报告、大堆的资料和分析，他们可能每五分钟就要接一个电话，当他们越来越多地获取这些无用的信息时，便创造了一种没有必要的忙碌情景。

他们认为信息就是力量，这些深感不安的经理们往往以为他们获得了更多的信息，就可以变得更加有力。作为老板，如果你真正将某一工作委托给员工去做，你应该相信他们能够获得充分的有效信息，并且能够有效地完成工作。一旦你自己亲自去掌握信息，自己做出决定，那么你实际上就是解除了对员工的委托。

作为老板，你应该掌握充分信息，以便让自己做出合理有效的决定，同时能够监督了解员工所进行的一切，还能够为自己的上司提供所需的信息。当你决定废除等级制度时，你必须注重常规监督方面的信息。很自然地，你会对员工所做的事情充满兴趣，并且要求他们按规定写出进展报告，这种报告可以是按日、周、月，具体根据经营业务来定。应该强调的一点是，常规报告中所提供的信息应该专门针对部门的整体目标，其他所有信息可以不必考虑。诚实而论，难道你真的需要那些假日计划、缺勤统计、每台机器工作的详细情况吗？你真

的需要知道谁参加了会议，会上讨论了一些什么吗？你真的必须知道他们工作中的每天、每一分钟都在干些什么吗？

第51节：第五章善于把重要的事情托付给别人(3)

所有这些都应建立在高度信任的基础上。你必须信任员工，保证他们会将一些重要的问题随时告知你。作为老板，忽略掉某些工作确实对自己和员工都十分有利。但对于那些重要的工作，你必须亲自去做，如会见顾客，与员工一起谈论昨晚的电视，考虑部门的长期发展规划，与部门的其他同事保持良好的关系，进行培训等。与之相反，对于有些事情，你完全可以不去过问，你可以委托员工单独去做，让他们向你汇报一下结果即可。你不用考虑员工每天在如何完成他们的工作，而只需看看他们每天做了些什么。也就是说，对于工作中一些无关紧要或者一些细小的事情，你应该学会有效地忽略，让员工自己去处理和面对。

有效忽略，就是让员工自己去完成他们的工作，而不要过多进行干涉，相信他们如果出现错误或者想做出工作改进之时，会主动与你联系，和你讨论问题的解决办法，请求得到你的支持。学会有效忽略，还有一个好处就是你可以早点回家，见到更多的家人，拥有更多的时间去锻炼，你可以因此而放松，提高自己的工作效率。你确实可以值得一试，你会发现，即使你对所发生的事情一无所知，你的部门也不会因为你的忽略而大乱和消失。事实上，如果没有你不时找员工去了解一些无用的信息，他们会一切正常，而且可能干得更好。

作为老板，应时时注意那些重要的东西，对于一些小事或事情的细枝末节，不妨装装糊涂忽略过去算了。

□听取部属的建议

每个公司或商店，都应该建立起乐于服务、全心投入工作的风气。那么，应该注意哪些事项呢?也许各人有各人的想法，但重点之一，则在于上司或前辈要乐于接受部属或后辈的建议。当部属提出某些建议时，应该欣然地表示："没想到你会想到这种事。你很认真，真不错。"以开明的作风接纳意见，部属才会提出建议。当然，你要站在

上司的立场，从各方面考虑建议该不该采用。有时，虽然他们热心提供了许多建议，但实际上，并不便立刻采用。在这种时候，也应该接受他的热诚，诚恳告诉他："以目前的情形，这恐怕不是适当的时机，请你再考虑一下。"一个公司或商店，有着包容建议的风气，是很重要的事。如果一再地拒绝部属所提的建议，会使他们觉得"上司根本不重视建议，以后不再做这种出力不讨好的事了。"结果，只是死板地做自己分内的工作，没有进步，也没有发展可言了。这是很值得检讨的现象。相反的，上司应鼓动员工提出建议，确实做到积极地征求意见的态度。"提出建议，不但对公司很有帮助，且能增加工作的乐趣。请你好好地想，有没有什么好的建议。"这样不断提醒部属，才是真正重要的事。有两位经理，在能力方面不相上下，但是其中一位的部属，看起来工作精神非常充沛，业绩的成长也很迅速。另一位的部属，看起来无精打采，业绩也没什么进展。像这种情形，可以说处处可见。为什么同样有才干又热心工作的人，部属的成长却有那么明显的差距呢?探讨起来，原因一大串，但最重要的一点是"能不能听从部属意见"。平常善于听从部属意见的干部，他的部属一定成长得快；至于不善于听从部属意见的干部，他的部属一定成长得慢。这种倾向是很明显的。

因为上司能听取部属的意见，他的部属就必能自动自发地去思考问题，而这也正是使人成长的要素。设想：身为部属的人，如果经常能觉得自己的意见受上司重视，他的心情当然高兴，于是不断涌现新构想、新观念，提出新建议。当然，他的知识也会愈来愈宽广，思考愈来愈精辟，而逐渐成熟，变成一个睿智的经营者。

反过来说，部属的意见经常不被上司采纳，他会自觉没趣，终于对自己失去信心。加上不断地遭受挫折打击，当然也懒得动脑筋或下苦功去研究分内的工作了。整个人变得附和因循，而效率也就愈来愈差了。

一般说来，多数上司的工作经验会比较丰富，专业知识也比部属精深。所以部属所提出的意见，在上司眼中，也许根本就不成熟，不值一顾。尤其在上司忙碌的时候，更不可能有耐心去聆听。所以，关于上司是不是一定要听取部属的意见，或以什么态度去听取部属的意见，这件事情恐怕还是见仁见智，很难有一致的答案的。也许部属的意见听起来是幼稚可笑，但上司必须有倾听的态度。假使在态度上能注意到这点，部属就会感觉被重视，而更主动找机会表现自己的才能。

第52节：第五章善于把重要的事情托付给别人(4)

尽管部属的意见不可取，上司也不能当头泼冷水，而应该诚恳地说："你的意见我很了解，但是，有些地方显然还需多加斟酌，所以目前还无法采用。但我还是很感谢您，今后如果有别的意见，希望您多多提供。"如果上司的措辞这么客气的话，部属的意见尽管不被采纳，心里也会觉得很舒坦。同时也会仔细检讨自己议案中所忽略的事，然后再提出更完整的构想。像这样激励，就是部属获得成长的原动力。

但这种安抚的做法，还是不够积极，还是要尽量采用部属的意见。当然，并不是说只要部属提出意见，不管对错，都要奉行。而是说，对于有缺点的意见，上司能加以弥补。并且说："既然有这种好构思，我们不妨做做看。"用这种态度来做事，虽然难免会失败，但成功率还是很高的。

经营者若想培养人才，就必须制造一个能接受部属意见的环境和气氛，不只是消极地沟通安抚，更要积极地采用推行。这样，才能集思广益，争取成功。我们必须承认，一个人的智慧，绝对比不上群众的智慧，所以上司积极听取部属的意见，才能得到共同的成长和较高的工作成效。

当上司有求于部下时，他千万不能以命令口吻，否则部下顶多只是做到服从而已。当然，由于职务的不同，很多工作在形式上，不得不采取命令方式推动。同样是"你去做这件事"一句话，由于语调的不同，给人的感受，就有很大的差别，对于上司的谦虚，敏感的属下，不会浑然不觉。

不论如何，人总是喜欢在自由自主的环境中做事，惟有如此，创意和灵感，才能层出不穷，工作效率才会提高，个人成长的速度也会加快。因此，上司站在培养人才的目标上，必须创造一个尊重部属的环境，而且尽量采用他们的意见。以协商的手段来推动工作，自然能

上下一致，相互信任，一方面能促使部属成长，一方面，也能使事业突飞猛进。

□发挥有成就欲者的才能

在单位中，经常会有一些成就欲很强的人，他们总是追求崇高，渴望成功，而且拥有成功的各种素质，聪明能干，自信自强，具有超凡的创新意识和勇于创新的胆识。他们不论做什么事，总能竭尽全力(当然首先要他们愿意)，而且一般都能完成得较为出色。他们喜欢设定特殊的目标，同时也能圆满完成这些目标。时间的紧迫，外界的干扰，个人的挫折或情绪的变化都不足以影响他们优异的表现。他们勇于接受挑战，越是没人能干、敢干的事，他们越是有干好的欲望。

拥有这类职员，无疑是公司的一大资产，但就像你拥有一块玉石，而要把它雕成一块玉器珍品，是一件困难的事一样，要管理好这类人，并能最大限度地发挥他们的能力，是一件麻烦的事。

正因为他们是一个特殊群体，和他们特殊才能相应的是他们的特殊心理、特殊处世方式以及特殊的个性。他们自以为是，相当自负，不会轻易改变自己的观点。他们很不喜欢受人操纵和受人支配。对领导，他们不喜欢那种指手画脚的命令，虽然他们本身更注重内容，办事也讲实质，但他们却很注重自己的形象，也要求别人尊重他们的形象。他们最在乎的是别人的认可，最希望得到的是领导的信任，而薪水有时却并非是他们最渴望的。

对于这些有卓越成就欲者，管理者们容易犯一些错误，进入一些管理误区。有些领导怕出乱子，不会轻易放手让他们自由驰骋。还有些领导好嫉妒，总感觉这些人是对自己的一种威胁，他们的能干就衬托出了自己的无能，所以想方设法地压制他们，当然更不会给他们机会。还有些领导有着强烈的支配欲，想方设法要体现自己的地位，软硬兼施地企图控制他们。

显然这些做法都不能使这类人充分发挥才能，结果很可能是他们弃你而去。其实要驾驭一个人，最有效的办法就是设法让他知道：我

了解你，然后能满足他最需要的，同时又毫不留情但又妥当地指出他的不足，这时你就能处于一种积极主动的位置。

第53节：第五章善于把重要的事情托付给别人(5)

首先，我们可以给他们一些特定的指标，而且要尽量高一些的指标，这会让他们感到一种信任和挑战，然后规定一定的日期，这是压力，以期充分发挥他们的才能。同时能给他们一些特殊优惠、特殊的权力，这是一种特别的重视，这就更能激起他们的斗志。在平时要让他们发表自己的观点，给他们表现的机会。但要记住，你也要经常冷静地指出他们观点中的不足，显然他们的观点中很大一部分是精辟的，但能指出一点不足还是容易的，也是必要的，这样能很好地驾驭他们。当然在工作中，不要忘了对他们的出色表现给予及时、中肯的赞扬。但如果单位的报酬机制不合理的话，也是个麻烦，因为他们也希望得到相应的报酬，否则他们会感到这是一种不信任，似乎自己没被认可。

□追求无为而治的管理境界

领导者的主要任务，就是管人治事。现代社会中，领导者大多具备突出的才干，不然也当不上领导。但是同为领导，业绩和成就却有较大的差异，其根本原因就在于管人艺术的高低。善管人者，指挥若定，左右逢源，一呼百应。被管的人也心甘情愿，心悦诚服。有了"人心"的基础，企业自然会蒸蒸日上，一帆风顺。而不善管人者，捉襟见肘，顾此失彼，焦头烂额，企业人心涣散，一盘散沙。二者的境况天差地别，这里面显然暗藏玄机。

有人认为，"管人"不就是施展手中的权力，通过一条三寸不烂之舌，让别人"俯首称臣"吗?事实上，"管人"可不那么简单，它是一门高深的学问。你不能因为自己是"领导"就对别人颐指气使，吆五喝六；也不能对下属平等到他们瞧不起你、不把你当回事的程度；你不能玩弄权术，让别人都觉得你黑你坏，也不能诚实到你心里有什么事别人马上就能看出来；你既不能城府太深，用心太过，也不能嘻嘻哈哈，随随便便；既不能冷酷到不近人情，又不能脸皮太薄，心肠太软。你

既要做到和蔼可亲、平易近人，又必须令出禁止，威严有度；既有菩萨心肠，又有魔鬼手段……可见，管人是一门艺术，更是一套高深的谋略。

两千多年前，老子就曾教导为官者要无为而治。做到了无为，实际上也就是有为。不仅是有为，而且是有大为。《庄子》中有一段阳子臣与老子的问答。有一次阳子臣问："假如有一个人，同时具有果断敏捷的行动与深入透彻的洞察力，并且勤于学道，这样就可以称为理想的官吏了吧?"

老子摇摇头，回答说："这样的人只不过像个小官吏罢了!只有有限的才能却反被才能所累，结果使自己身心俱乏。如同虎豹因身上美丽的斑纹才招致猎人的捕杀；猴子因身体灵活，猎狗因擅长猎物，所以才被人抓去，用绳子给捆起来。有了优点反而招致灾祸，这样的人能说是理想的官吏吗?"

阳子臣又问："那么，请问理想的官吏是怎样的呢?"

老子回答："一个理想的官员功德普及众人，但在众人眼里一切功德都与他无关；其教化惠及周围事物，但人们却丝毫感觉不到他的教化。当他治理天下时不会留下任何施政的痕迹，但对万物却具有潜移默化的影响力。"这才是老子"无为而治"的至理名言。

当然，无为不是叫领导者完全撒手不管的意思。它必须有两个先决条件。第一是制度的运行和个人礼义修养有很高的水平；第二是百姓的衣食住都必须充实供应，不虞匮乏。惟有天下一家的制度能自然运动，同时个人礼义修养又有很高的水准，放任才不会变成放纵。同时百姓日常所需有了充分供应，人们才不会被生活所逼，做出互相残杀或以下犯上的事。

为了当个"无为"之官，提高个人修养，满足下属正当请求，这些都是为官者在放任无为之前，须先预作策划的，否则无为不但不能成为"无不为"，反而变成天下祸乱、乌纱不保的根源，这是身负政治重

任的为官者所必须注意的。老子所提倡的"无为"与"清静"有三个方面的内容:

第一，不要实行令下属负担很重的任务;

第54节：第五章善于把重要的事情托付给别人(6)

第二，应该尽量少施行命令或指示；

第三，对下属的各种活动尽量避免介入或干涉。

那么，这是不是说为官者对一切都不管而无所事事呢?事实绝非如此。聪明的官吏要随时留心下属的动向。但是若因此而口出怨言或是牢骚满腹、自叹倒霉，那么这样的官吏并不称职。因为无论工作多么辛苦，都是自己应负的一种责任，所以表面上不显出痛苦的样子，而要以悠闲自在的精神状态面对下属。就像鸭子若无其事、轻松自如地划过水面一样自然。

"无为而治"的更深一层意思是为官当政者要懂得分离职权，为下属创造一个宽松环境。

如果主管事必躬亲，连细枝末节、鸡毛蒜皮的小事都要过问、干涉，不但会打击下属士气，而且自己也会累得挺不住。

身为领导，为下属员工创造一个舒适宽松的工作环境是他的责任。日常的工作要交给其他人去办；将职权分离出去。如此一来，自己才能腾出精力构思经营大计。大权独揽、事必躬亲的官吏，是坐不稳官位的。

其实，"无为而治"的精髓只是人力本身的"无所作为"，但制度本身则运行不违。严明法纪，制度严明，自然下属的注意力就转移到这些形式上的条文中，而不是管理者身上，管理者隐藏于制度之身后，以制度之"有为"行自身的"无为"，这才是真正聪明的管理之道。

□学会授权，以权统人

很多数人想当官，想拥有一点权力，所以要做好管理，领导就不能把大权都统在自己一个人手中，而应将权力分一些给部下，以权统人。

从另一方面来说，一个人的能力总是有限的，即使领导"日理万机"，要把所有的事都照顾过来，都办好，那也是不可能的。

领导要想让自己的领导才能得到发挥，要想维护权力系统的有机运转，就必须在抓住主要权力的同时，合理地向下属授权，这对搞好工作，提高领导工作的效率，有着极为重要的意义。

一方面，授权是实现总体领导目标的需要。任何领导目标都是若干较低层次目标的总称。所以要搞好领导，实现目标，最好的方法是把较大的领导目标，分成若干较小的目标，再由专人负责不同的目标，这样可以减少精力分散，可以让多级领导齐心合力为实现总体目标而努力。

另一方面，授权可以发挥下属在领导工作中的积极性、主动性和创造性，可以使领导者的智慧和能力得以延伸和放大。让组织中的局面由领导一个人忙得不可开交，而部下不知该做什么，一个个无所事事，变成整个组织的员工都忙起来，而且忙得有意义。

同时，授权有助于使下属在实际工作中得到锻炼，提高其工作能力，有助于其全面发展。如果所有的下属都得到了这样的锻炼和提高，那整个组织中员工的整体素质水平就可以相应地水涨船高。

最后，授权可以使领导人从一般的事务性的工作中得以解脱出来，集中精力抓一些大事。领导的职责应当是考虑组织的发展大计，制定整体性的、宏观的目标和计划，而不应当纠缠在一些小事上。

授权是一个重要的领导方法，也是一门精巧的领导艺术，所以领导不仅要充分意识其重要性，还要在实践中认真地摸索，在运用中学会授权。

主要领导应当是帅才，总揽全局，通盘考虑关乎全局的大事，应当管好"面"上的大事，而其他领导则是将才，他们应当各司其职，管好"线"上的工作，而员工则是士兵，应当做好自己的本职工作，做好"点"上的事情。

因此，组织的最高领导应当学会"大权独揽，小权分散，以权统人，调动部属"。

一般来说，最高领导只把握好三种权力，不能让其他人越俎代庖。

1．领导应保留对组织中关系到工作前途和工作成果的最后决定权，在下属意见出现分歧时能够权衡利弊进行"拍板"。

2．领导应掌握对直接下属和关键部门的人事任免权，这样才能保证领导机构的正常运转和自己决策的贯彻执行。

3．领导应保留对直接下属之间相互关系的协调，让大家精诚合作，共同把组织建设得更好。

第55节：第五章善于把重要的事情托付给别人(7)

□大权独揽，小权分散

有的人工作十分繁忙，可以说："两眼一睁，忙到熄灯"，一年365天，整天忙得四脚朝天，恨不得将自己分成几块。这种以力气解决问题的思路太落伍了。出路在于智慧，采取应变分身术：管好该管的事，放下不该自己管的事。

授权是领导者走向成功的分身术。今天，面对着经济、科技和社会协调发展的复杂管理，即使是超群的领导者，也不能独揽一切。领导者尤其是高层领导者，其职能已不再是做事，而在于成事了。因此，他们必须向员工授权。这样做的好处很多：

1．可以把领导者从琐碎的事务中解脱出来，专门处理重大问题。

2．可以激发员工的工作热情，增强员工的责任心，提高工作效率。

3．可以增长员工的能力和才干，有利于培养干部。

4．可以充分发挥员工的专长，弥补领导者自身才能的不足，也更能发挥领导者的专长。

领导者或管理者向员工授权时，有八个问题需要注意到：

1．"因事择人，视能授权"，一切以被授权者才能的大小和水平的高低为依据。

2．对被授权者进行严密的考察，力求将权力和责任授权给最合适的人。

3．必须向被授权者明确所授事项的任务，目标和权责范围。

4．所委托的工作，应当力求是被授权者感兴趣、乐于完成的工作，双方应建立相互依赖的关系。所授的工作量以不超过被授权者的能力和体力所能承受的负荷为限度，适当留有余地。

5．一般只能对直接下属授权，绝对不能越级授权。否则，会造成中层领导的被动，增加管理层次和部门之间的矛盾。

6．不可将不属于自己权力范围内的事授给员工，否则势必造成机构混乱，争权夺利等严重后果。

7．尽量支持被授权者的工作，被授权者能够解决的问题，授权者不要再作决定或指令。

8．凡涉及有关全局问题的，如决定组织的目标、方向和重大政策等，则不可轻易授权。一般应交有关部门提出方案，最后由高层领导直接决策。

总的来说，领导者把目标、职务、权力和责任四位一体地分派给合适的员工，充分信任他们，放手让他们工作，是用人的要领。

人们都知道授权的重要，但有的能授好，有的却授不好，为什么呢?一个关键的问题在于授权者的态度。比较正确的态度应当包括以下四个方面的内容：

第一，要看重员工的长处。任何人都有长处和短处，如果授权者能够着眼于员工的长处，那么他就可对员工放心大胆地予以任用。如尽看员工的短处，那他就有可能由于担心那个员工的工作而对其加倍操心。这样，员工的工作勇气就会降低。员工缺乏工作上的勇气，其上司的成功率就不可能会很高，所从事的事业也不会有多大希望。所以，身为领导者，对于员工不妨先用七分的眼光去看长处，再用三分的眼光去看缺点，以强化自己对员工的信任感。

第二，不仅交工作，而且要授权力。领导者将本部门的工作目标确定以后，需要交付员工去执行。既然如此，就有必要将其相应的权力同时授给员工。一般来说，将工作委托给员工去干，这一点是不难办到的，因为这等于减少自己的麻烦；将权力授给员工，就不是那么简单，因为这意味着对自己手中现存权力的削弱。不过，凡明白的领导者都深知职、责、权的不可分离性，应该使自己成为一个明白人，把权力愉快地授给承担相应工作的员工。当然，所授的权力不是没有边际的。最重要的是两权：即部属对有关问题包括人事任免可以做出决定的--决定权；对有关的人可以发号施令，让其做特定事情的--发令

权。这样，部属会因此感到上司对自己的信任和期望，为了不辜负这种期望，就会一心一意地去拼命工作。

第三，不要交待琐碎的事情，只要把工作目标讲明白就可以了。否则，人的自主性不易发挥，责任感也会随之减弱。作为一个领导者，对待员工最忌讳的就是"妈妈嘴"唠叨个不停，使人无所适从，不知怎么办才好。

第56节：第五章善于把重要的事情托付给别人(8)

第四，对部属不应放任自流，要给以适当的指导。身为一个领导者，决不应该以为授出了权力就万事大吉了。他应该懂得，尽管权力授给了部属，但责任仍在自己。如果只把权力授了出去，就可以对后果不负责任，或者进行评头品足，那么部属的能力就不可能得到充分的发挥。所以，作为一个领导者，将权力授出之后，还应该对其部属进行必要的监督和指导。若是部属走偏了方向，就该着手帮其修正。如果部属遇到了难以克服的困难，就应该给予指导和帮助。只有这样，部属的信心才会更加坚定。

不事事包揽，不一竿子插到底，不越级，不错位，不揽权，管好自己的人，办好自己该办的事，这样的领导才会轻松而游刃有余。

□信任不等于放任

从某个方面讲，信任是领导对下属品质、能力的充分肯定，让他按照制定的原则自己行事；但是这绝不意味着让那些不具备良好品质和突出能力的下属任意所为，以至于破坏企业形象。因此，信任是一种理解和依赖，放任则是一种散漫和纵容，作为企业领导应当记住这一点，切忌混淆了两者的关系。因此，信任下属是必要的，但不要过了分，走上另一个极端：放任!

信任不是放任，信任能把事情做好，放任能把事情毁坏。作为领导这一点一定要明白!否则，你只能自惭形秽地面对责任和良心，失去领导者的形象。

为了让部属执行值得信赖的工作，领导者该采取什么样的方式呢?主要有：

1．切忌不管不问：指导部属工作的方针是防止这一点的关键。要部属执行内容能信赖的工作，其基本方针是指导。由于有时会墨守成规或惰性习惯，所以要经常留意部属工作的状态，反复给予必要的指导。

2．防止疏漏工作环节：要做到这一点必须严格执行对工作的指示，例如工作的截止日期、领导者所要求报告的形式与次数等，要详细无遗地指示部属完成工作的重点与应注意的事项。即使相信他会遵守领导者的指示，但如果指示本身不明确或有疏漏，被信赖的部属出于好意，勉强执行，结果却未必会与领导者的想法百分之百吻合。因此，希望部属能遵守的指示必须要明确。只要指示能明确地表达，就可以相信对方能执行指示。

3．力戒死板教条：认真地接受报告情况，以变应变。调查一下完成工作的实际情况。但是工作的状况经常会变动，足以妨碍部属的工作效率。虽然领导相信部属一定能巧妙地应付那些变化，但有时变化会超出部属的权限，但与其让部属竭尽心力，不如领导者要凭着本身的观察，以及认真接受工作或部门状况的报告来判断，指点迷津。

4．不要静以待之：应当领导者要能掌握先机，实行与关系部门协调或支援等必要措施，及时解决出现的问题，不要静以待命。

经由上述努力，领导与下属之间才能形成良好的信任关系，才能使工作完成起来有章有法。这样的放权，才可以说是真正地信任部属。

最后，提醒诸位领导注意以下两点。其一，必须日积月累地努力建立与部属之间的信赖关系。得之不易而失之易，所以要努力维持信赖关系。其二，信任部属与放任是两回事。不可怠于工作管理的努力。

许多的领导者常常会将信任与放任混为一谈。放任下属的后果是：不但把放权的成绩冲得一干二净，还会殃及整个企业，身为领导者不可不防!

对放任进行预防的最好办法，就是监督。

一个领导，即使他有再大的精力和才干，也不可能把公司所有的职权紧抓不放而事必躬亲，他总是需要把部分职权交给部属，让大家来共同承担责任。有的领导每次向部下交待任务时总是说："这项工作

就全拜托你了，一切都由你做主，不必向我请示，只要在月底前告诉我一声就可以了。"这种授权法会让部属们感到：无论我怎么处理，老板都无所谓，可见对这项工作并不重视。就算是最后做好了，也没什么意思。老板把这样的任务交给我，不是分明小看我吧?

第57节：第五章善于把重要的事情托付给别人(9)

不负责任地下放职权，不仅不会激发部属的积极性和创造性，反而会适得其反，引起他们的不满。

高明的授权法是既要下放一定的权力给部下，又不能给他们以不受重视的感觉；既要检查督促部属的工作，又不能使部属感到有名无权。若想成为一名优秀的领导人，就必须深谙此道。

一手软，一手硬；一手放权，一手监督。只有这样，领导才算深谙放权之道。

要做到防止放任所带来的弊病，企业领导的用人原则应当是：

1．力戒没有信任的委任；

2．力戒没有责任的委任。

因此，惟有信任的委任，才能切实可行。

□给部下压担子

有些职工得过且过，不思进取，就个人而言主要原因有两点：一是没有进取心，缺乏工作的动力；二是没有压力，做不做都一样。

针对这一特点，领导一方面应当改革机制，对于积极进取的员工进行奖赏，以激励员工努力工作，积极创新。另一方面，领导可以施加压力，逼出人才。

其实每个士兵都有成为元帅的可能，关键是看他有没有一个逼他成才的上级。

有些下属精力充沛，足智多谋，但由于没有压力，因此就会满足现状，不思进取，纵然有好的素质，但是在实际工作当中成绩平平，也无起色。

如果下属在没有压力的状态下时间一长，必会惰性大发，懒散成性，影响整个公司的效率和干劲。

对于这样的部下，一定要施加压力，用掉他的过剩精力，一来可以提高公司效率，二来可以满足部下个人的成就感，一石双鸟，成绩

斐然。

人才都是逼出来的，越多的挑战，越加速逼迫其成为有用人才。

据权威研究显示，工作越忙碌，员工能力提升越快；工作多而人员少，员工不得不寻找最有效率的工作方法。如果任务紧迫，大家就不能再懒懒散散、得过且过，而必须设法使速度加快。大家只得加强合作，加快与其他人的配合。

工作是培养人才的动力，忙碌则是培养人才之母，冗员太多的单位，三个人当一个人用，大家整天无所事事，懒散的气氛互相传染，这样非但不能造就人，反而使人才变为庸才，加速了人才老化。

王经理的秘书班子原有四人，由于公司采用了现代化办公设备，使原有的工作量大大减少。由于没有了工作压力，大家就都不思进取，得过且过了。

于是四个秘书把任务互相推诿，彼此间也明争暗斗，互不配合，这一来反而使不很多的工作被延误了很久。

在这种情况下，王经理当机立断，将其中三人调到人员相对缺乏的人事部。如此一来，剩下的一人每日忙于工作，把工作处理得井井有条，业务能力不断提高，其他人由于有了新的职务，工作热情大增，再也无心相互争斗了，于是整个公司的面貌大为改观。

可见，一个领导必须牢记，加大压力，促其忙碌最能出人才，当部下每个人都有事可做时，整个组织就会呈现出一片繁忙且生机勃勃的景象。每个人的精神面貌会大大增加，个人的业务能力也会有所提高，组织的风气会不断改善，其效率自会不断地提高！

但是，利用压力逼出人才时也要注意到两点：

一是要注意加量适度，遵从适量原则。

人不是机器，他的心理和生理的承受量是有限的，因此，领导不能一味增加工作量，不管部下的死活，否则部下的能力没有得到提升，却有折损部下的危险，这种管理就是不成功的管理了。

二是要注意劳逸结合，要适时为部下提供度假和休息的机会。

部下能从充实的工作中得到快乐和成就感，但为了进一步促使其激发热情，还要对其体力和精神适当投资，适量的休息机会既会提高部下的工作效率和工作热情，又能为领导树立起"仁慈"的形象，这一来又可增进上下的团结，有利于顺利管理。

□多琢磨事，少琢磨人

有些人像林妹妹似的，心眼太多了：今天想宝哥哥怎么和我说了一句赌气话呢？明天想宝姑娘怎么又有事没事往宝哥哥跟前凑呢？后天又被史姑娘调笑宝哥哥的一句话吓了一跳，回潇湘馆琢磨得一夜睡不着。其结果尽管聪明绝顶，"心较比干多一窍"，也未能干点事出来，反倒还把人际关系搞得十分紧张。

第58节：第六章做事要活用众人的智慧(1)

从管理心理学的角度来说，林黛玉的心理是导致管理失败的消极型心理。一个领导要多琢磨事，少琢磨人，要引导部下多干实事，少搞猜疑。对管理者来说，在人际关系思考方面，不要"心较比干多一窍"，而应该是"心较比干少了几窍"，要充分信任部下，要放手让部下多干正事，多干实事。

要做到放手让下属干正事，首要的是领导自己要少对下属犯琢磨，要克服自己的疑忌心理，疑人不用，用人不疑。

齐桓公是个胸有大志的君主，想要成为天下诸侯的霸主，于是他向管仲请教一个君主的哪些品质有害霸业。

管仲回答他："不能知人，害霸也；知而不能任，害霸也；任而不能信，害霸也；既信而又使小人参之，害霸也。"

领导对于下属要信而不疑，对其有疑就不要任用，一旦任用了就要放手让他干事，要有坚定的用人信心。领导要听取来自各方的意见，但是不能因少数人的流言蜚语就心生狐疑，也不要因下属的小节不谨而产生猜忌。

吕蒙正在宋太宗手下任宰相，由于他出身寒微，起于寒窑之中，所以颇有些人瞧不起他，当他首次出席朝廷会议时，群臣之中就有人冒出一句："他凭什么当宰相……"吕蒙正假装没有听见就走过去了，也没想去细究。

他的同事想查出那人的官职和姓名，但被吕蒙正制止了，此人十分遗憾。吕蒙正劝说："还是不要问为好。如果知道了他的名字，我也是人，总会恨人吧，这样两个人明争暗斗又有什么意思呢？还不如留点精力干正事吧！"

在吕蒙正等实干型的政治家的影响下，宋太宗也培养起一种实干的气度。一次，有人检举揭发说，汴河的水运者暗中出售官货，太宗却说："无论哪朝哪代，总会有人贪赃枉法，这就好比难把天下的老鼠

洞都堵起来一样。船夫之流做做黑市买卖，只要不影响大局也就算了。只要大部分物资能够流通顺畅也就无所谓了。"

"水至清则无鱼，人至谨则无智"，天下没有完美的事情，所以在管理过程中不要过多地去琢磨，而应当多用点时间来干正事。这一来可以提高政绩，二来可以把员工的精力集中于一个实在的目标，三来可以让部下安心，有一举三得之妙！

第六章做事要活用众人的智慧

作为一名领导，要能够广泛地接触下属，了解情况，洞察端倪。这样才能做到胸有成竹、运筹帷幄。在不利的事物出现之前就先加以预防，将损失减少到最小。

□重视智囊团的作用

《战国策·楚策》中记载楚襄王做太子时当过齐国的人质，他回国的条件是献地500里给齐国。回国当上了楚王后，齐国便派人率领车马到楚国索要500里土地。

虽然自己亲口答应，但这明显是乘人之危勒索人家，襄王不想给，就问计于慎子："齐国要割去我们的土地500里，怎么办？"

慎子说："明天早朝，大王叫群臣献计。"

果然，第二天早朝几位大臣都提出了主张。

子良说："不能不给。大王金口玉言，答应的又是强大的齐国，要是不给，别人就说大王不守信用，以后大王就在诸侯中不好说话。请先给他们，再夺回来。给他们是守信用，夺回来可显示我们的武力。所以我主张给。"

昭常说："不能给。君主不能嫌土地广大，而且500里实占去楚国一半。这样，君主虽名为大王，若失去了500里国土，实际上成了小地方官了，坚决不能给，昭常愿带兵去东地坚守！"

大臣景鲤则说："不能给呀！虽然是不能给，但仅靠我们楚国的力量又不能独力守住。大王金口玉言，既然答应了又不兑现，必然在天

下人面前背上不义的名声，我们输了理，更是不能独自守住。我建议向秦国求救。"

三个人说得都有道理，襄王不知怎么办，就把三人的计策一一告诉慎子，并问："您说我该采用谁的计策呢？"

慎子想了想说："全部采用。"

襄王以为慎子在开玩笑，立即恼火地拉下了脸："你是什么意思？"

慎子说："我可按照他们的主意做，大王就可以收到像他们预见的效果。大王可派子良率车50乘，向齐国履行献地手续。第二天您可派昭常大司马，带兵前往东地驻守。第三天，您再派景鲤求救于秦。"

第59节：第六章做事要活用众人的智慧(2)

襄王说："行。"一切依计而行。

子良到齐国交付手续，齐国人就同子良一同到楚国东地接收，昭常立即带兵抵抗，并说："我租用主上土地，将生死与共！"

齐国人就问子良是怎么回事，子良回答说："我是受楚王命令而行动，这是昭常不把楚王与齐王放在眼里。你们发兵进攻吧！"

齐王大怒，立即组织军队，大举进伐昭常，军队没有开出国境，秦国50万大军已逼近齐国边境，秦国指责齐王说："你们扣押楚太子不让他回国继位，这是不仁；接着又要夺人500里国土，这是不义。如果你们把刀兵收起来那就没事了，如果你们动手，那我们也等着了。"

齐王立即害怕了，就请子良回国，又派人去秦国谈和。这样，楚国不动刀枪，土地500里得以保全。

这就是楚王听从慎子的主意，充分发挥智囊团的综合长处，达到克敌制胜的目的。三人计策，缺一不可，三种计策运用次序颠倒也不行，尤其是没有慎子的独具慧眼、博采众长，更不行！

俗话说，三个臭皮匠，胜过一个诸葛亮；一个人见识短，两个人见识长，就是这个意思。智囊团的意义就在这里。大家互相取长补短，一个行动计划便完满无缺。

□智囊的作用不可限量

众所周知，产生新构想的好方法之一是成立智囊团。

首先是由小集团提出构想，然后再针对此构想予以组合或改良，如此便能得到新的构想。这种方法常使用在各种行业的企划会议中。

某企业的市场调查部却因采用此法，成为一般人眼中不合常理的部门。原因是该部门的工作内容似乎是从早到晚--甚至到深夜，只是在街上闲逛。

原来，该部门工作人员的任务是打听什么地方成立了新的商店，并在开店时前往拜访，主要目的在于调查什么商品在日后可能畅销。

结果这项工作在外人看来只是每天在街上闲逛而已!

提出这项构想的职员当时的想法是："只是呆在办公室，未必能想出新奇的点子。如果能够与消费者接触，并配合季节的变化推出不同的商品，必能受消费者的欢迎。但这项市场调查工作若受到上下班时间的束缚，就很难开展了。"

据说，当时大部分的中层职员听到这项企划时，均不以为然。因为即使他们能够理解该公司同僚的用意，他们的顶头上司也可能不会同意。

但出乎意料，当总经理得此构想后，竟立即指示设立新的部门，并由该名职员全权负责。

令人欣慰的是，随着他们不断产生新的构想，新的产品也接二连三地销售成功了，更有数项产品成为超级畅销品!

从这个事例中我们可以了解到，由于上司的宽宏大量，乐意听取下属未臻成熟的构想，并愿意一起讨论，终于创造了成功的奇迹。

事实上，每位下属必然都有各自不同的看法和构想，然而，当他们发言的时候，却一再遭到否定，如此他们必然心灰意懒，日后便可能不再费心思考，而成为被动、消极的职员。

反之，不管下属所提出的方案是否不可思议或别出心裁，只要被上司接纳过一次，则他对自己的发言必然信心十足，执行时也能负责到底。这样，也足以促使他产生更多的新构想。

□领导利用智囊"六戒"

智囊团是个好东西，企业领导的决策离不开智囊团的帮助。但下述六种不正确利用"智囊"的倾向，则需加以警惕纠正。

1．临渴掘井，匆匆召集"智囊"决策

某些领导在重大决策方案上报前，松松垮垮，拖拖拉拉，决策工作不按科学决策程序进行，遇到上级领导催报决策方案时，才火烧眉毛、临渴掘井，匆匆召集"智囊"会议，当场就拍板敲定决策方案。

2．只求单方案决策，无多方案可供选择

某些领导在对一项重大工程项目咨询时，以"为省事"、"图方便"、"节约经费"作为借口，只求"智囊"提供一个决策方案，然后急不可待地批准实施，鲁莽行事。

3．强烈的个人感情色彩，排斥异己意见

某些领导表面上很尊重"智囊"的独立性，但实际上，在进行决策咨询时，缺乏理性的思考，喜欢挑选一些符合自己心意的"智囊"进行决策咨询，把持有不同意见或相反意见的"智囊"加以排斥。

第60节：第六章做事要活用众人的智慧(3)

4．越俎代庖，完全依赖"智囊"决策

有些领导胆小怕事，懒于思考，不敢决断，完全消极地依赖"智囊"决策。他们对"智囊"惟言是听，惟计是从，没有主见，毫无异议，"智囊"也就"越俎代庖"，这是违背领导科学基本原则的。

5．求全责备，对"智囊"的期望值过高

某些领导把"智囊"看做"万能博士"、"智慧之神"，认为其意见或建议是"万全之策"。其实这种看法是错误的、片面的。"智囊"并不是十全十美、万无一失的"神人"。

6．不辨"智囊"素质之良莠

有些领导在进行决策咨询时，虽有虚心求教于"智囊"的"热心"，却缺少认真鉴别其真伪、判断其优劣的"细心"。他们往往是病急乱投医，不辨"智囊"良莠，结果劳民伤财。

□要听听反调

孔子说，爱护士兵如不能驱使士兵，厚待士兵如不能命令士兵，那么爱护和厚待就失去了应有的意义。所以士兵若违反军纪，误了军机大事，将领对他就不可再讲情面了。无情的原则最后还是不应该被情的仁爱所淹没、取代。当罚者就罚，当斩者就斩，就如诸葛亮当年挥泪斩马谡一样。

作为一个领导人，统率一个集体，领导一群员工共同奋斗创业时，不能独断专行，大家的事要发动大家想办法，大家来做。这样，领导人不能总是听"好话"，更多的时候要听听周围人唱的反调。"反调"虽然不免刺耳，但其中往往蕴含真理，蕴含着合理化的建议，于人生有补，于事业有益，一如带刺的仙人掌，摸之刺手，用之却有巨大的药效。

"好话"，哪怕是一捏一把水的谎话，都能调动听者的情绪，能满足听者的自尊心、虚荣心，因而听起来确实顺耳些。如果这"好话"，

再加进点糖，添进点蜜，那就更加有滋有味了，听起来自是如食甘饴，如沐春风；恶言，特别是那些损人、伤人、毁人的恶毒话，往往是无中生有，恶意攻击，自是如刺如冰让人触之心疼、心寒。

但是，实为忠言、大实话的"恶言"似乎不太受欢迎，因为它太直、太实，能一下掀出老底，一针刺中痛处。所以"好话"总是吃香，"恶言"总是倒霉。

但仔细一想，脚踏实地的人还是应不要为"好话"所陶醉，"好话"听过之后，除了心花怒放，热血加剧流动一阵之外，似乎再也于事无补；至于"恶言"中的那些恶毒话，自是应嗤之以鼻，不必往心里装，免得郁气伤肝；那些实为忠言、直言的所谓"恶语"，听起来虽然不太顺耳，但极有益处，亦如良药，虽然苦口却能治病。

一个集体走向成功的道路上，往往有绊脚石和荆棘，只有与集体休戚与共的人，才会思索如何回避这前进路上的障碍，他们唱唱反调，更多时候是部下出于对领导的爱戴，对集体的赤诚、关心。明白了这点，就应给唱反调的人予以保护，而不应当厌弃，更不应当给小鞋穿。

诸葛亮曾说："政治清明的国家，人民敢于直言，行为正直。"还说："一国之主如果只喜欢报喜不喜欢报忧，拒听诤谏，则忠臣不敢进其谋，而奸臣就得以逞其恶。君主有眼不观察目前局势，就如同瞎子；有耳不听旁人的意见，就好似聋子。"

领导又"瞎"又"聋"，在工作上免不了要倒台翻车。集思广益，虚心听取别人的意见，才可不断地纠正错误，弥补缺漏。免得日后吃大亏、栽跟头，闹得一蹶不振。

□探察下属的真心话

如果知道下属的真正心意，就算有反对的意见，也能马上有对应的策略。

那么，探察下属的真心话有什么具体的方法吗?

尽管如此困难，还是有以下的正攻法。有相当的经验，适当的判断力、洞察力都是必要的，这些都是领导者无论如何都应学会的技巧。

1．以发问做引导

利用对事情的发问，来了解对方真正的感受与想法。这并不是所谓的诱导盘问，而是要彻底地以对方的立场着想。

误解这个解释的话，反而会引起反效果。

"关于这一点，请说说你的看法。"

"关于这个，你觉得如何呢?"

第61节：第六章做事要活用众人的智慧(4)

像这一类的说法，都是尊重对方立场而发问的表现。若是以追问的态度发问，只会造成反效果，这一点必须切记注意。

2．不经意地问出原因

要直接地以"为什么……"发问时，如果太咄咄逼人，对方一定是三缄其口，避而不答，若是不刻意地问起，反而较能探出真心话。

"为什么你会这样认为呢?"

"这是为了什么?"

边问边观察对方的反应。

如果善用此法得宜，则不失为一个有效方法。我们不知有多少次被重复问到"为什么?"那原因自然是因为感觉到似乎是无关紧要的事，而较容易被说服。

3．坦率地问

由于每个人的个性不同，对于较难应付的人，坦率地发问是很重要的。

"你直接说，到底问题出在哪里?"像这样直接地提出自己的想法，对于"直接说"这三字词，人们都会特别在意，这是一般人的心理反应。

4．注意表情和态度

尽管不了解对方内心真正的想法，也可以从对方的表情、态度判断，人内心的感受会从表情反映出来。

5．试着触怒对方

虽然说正攻法很难，一般通常是有经验的领导才使用这个方法。人在生气时，往往所说的都是真心话，当触怒对方后，会引起对方的反应："你都这么说的话，我也说出我的想法，因为你……"而慢慢将自己真正的心声说出来，你也有这种经验吧!

有时候在商量行不通的情况下，可视对方的情况而定，试着触怒对方，也是一种方法。

□谨慎选择咨询对象

有一家公司的总领导说过："我自己所作的决定，有不少是错误的，其之所以错误，都是因为偏听了别人的意见。"这似乎是企业经营者、中级领导的通病。作为领导，应该倾听下面的反映，但必须有选择地听取，偏听偏信就容易作出错误的决策，甚至采取错误的行动。

企业里有各种各样的人，企业里经常有下述三种类型的人物。

一种是游泳式的人物。

这种人会在各种领导之间游来游去，专门寻找内部权势问题而有所行动，他们从不适应工作需要而主动去解决什么问题。当领导之间没有什么权势上的矛盾时，这种人非常安稳，一旦发生权势争执，他们就如鱼得水立即活跃起来。

其次是万年不平式的人物。

有时下属对于领导制定的方针或决策坦率地提出意见，对不公平的处理公开表示不满，上级领导对这些有勇气的直谏，是应该倾听的，但是，这里所说的万年不平式的人物，指的是那些一见领导便喋喋不休大发牢骚的人。

再就是交际式的人物。

这种人哪怕在办公室里，也总是嘻嘻哈哈，用些"今天天气好"之类的废话来消磨时间，再不就是过于热衷社交活动。

如果领导把时间都花费在上述这些人身上，则将一事无成。要想分秒必争，对这些人物只能是敬而远之。

领导稍有空闲时，应该和下述一些人谈一谈，听听反映。

其一是官僚式的人物。

这种人非常熟悉企业的规章制度，一有什么问题，他们就马上翻看规章说："这事违反规定。"他们对新的主张、新的计划常常迎面阻挡，不容易疏通，也不提出什么方法。因为他们熟悉组织的规章制

度，当领导认为不需要采取什么行动的时候，倒可以听听这种官僚式人物的意见。

其二是经济学究式的人物。

这种人最适于反映经营情况，研究经济形势的发展或关于市场需要的分析预测，还善于用统计或图表来标明产品销售量的趋势或价格变化的趋势。然而，他们却没有掌握形势变化的才能，不会在形势变化中准确地抓住问题，拿出解决问题的具体方案。领导征求他们意见时需要注意，单纯听取这些经济学究的汇报，往往会束缚自己的手脚。

如果领导把时间花费在下述这几类人的身上，也常常优柔寡断，贻误时机。

其一是浣熊式的人物。浣熊这种动物在得到猎物吞食之前，有放在水里反复摆弄的习性。这些人跟这种动物一样，总盘算在什么时候提出报告，什么时候做出结论，却总是无限拖延，言而不行，行而不果。

第62节：第六章做事要活用众人的智慧(5)

其二是旱伞式的人物。

这种人随声附和，胸无定见，总跟着有利的形势转。领导如听取他们的意见，处理问题时就会优柔寡断。

领导要采取行动时，应该以下述的实干家作为合作对象。实干家也有若干类型，一种是眼光敏锐的人，对企业或个别单位发生的问题最为敏感，在人们尚未注意时他就能看出迹象，并能准确的抓住问题；另一种是精于探索的人，对各类的情报或新知识都热心搜求，并能鉴定新管理技术的效果如何；还有一种是思想活跃的人，这种人说出的话，常常出人意料语惊四座，能不断地提出解决问题的方法，并能脚踏实地地有所创新。此外还有：上级的方针或判断有误时敢于犯颜直谏的人；不回避危险或意外情况的人；能在缜密的计划中看出进取方向的人；不尚浮夸专门实干的人。凡属上述类型的人，都是领导咨询的理想对象。

领导听取这些实干家的意见，可以增强制定新计划或新策略的信心，从下属或同事之间找到这种实干家，就获得了可以共商大计和一致进取的同志，他们定能帮助领导提高工作效率。

□如何采纳下属建议

出主意的人有的是，困难之处在于判断谁的主意能给我们带来好处。要解决这个问题就要提取正确的信息，提出适当的问题，进行正确的分析。以下要诀将帮助你学会怎样利用好的建议，排除没用的建议。

其一，不需要就拒绝。如果你不需要别人的建议，你就拒绝他，要态度温和但语气坚定。你可以说："你的建议我将铭记在心，但我这次要按自己的想法办。"如果你已下定决心，就不要再征求意见，你的犹豫会使人以为你在寻求帮助。拒绝一定要坚定。如果对方为你担心，你可以表示后果自负，你可以说："我已决定了"。

其二，不要暗示对方回答你想要的答案。许多人会极力顺着你的想法说话。因此，如果你想得到客观的答案，你就要学会正确的提问。例如，如果你问对方"我想自己开一家修理计算机的公司，你觉得怎么样？"对方只要还有点同情心，他就会附和你的想法。你要想听一听真正的意见，就要这样提出问题："这个地区开计算机修理公司有没有前途？"

其三，说明你需要何种具体建议。你要说清楚你需要的到底是什么，这样双方都能节省时间。如果你想检验自己的想法，或者希望别人支持你的决定，你要直接说出来。

其四，不要因为表面因素而错过好的建议。有人拒绝某项建议是因为他曾经听说过它太理想化、太复杂或者太简单。这都不能说明这个建议不好。

其五，问该问的人。如果事情非常重要，你应该努力找一个适当的人选帮你出主意。有的人向身边的每一个人征求意见，这种作法不可取。这个要诀很少有人能做到。

其六，多问几个人比少问要好。很少有人能把一件事的方方面面都考虑周到，即使有这么一个人，找起来也会费尽周折。你需要的是了解情况却未卷入其中的人，是对事件有兴趣却没有感情牵扯的人。你可以多问几个人，看他们看问题有何相同和不同。

其七，评估建议的可靠性。有的人对自己喜欢的人言听计从，而对自己不喜欢的人则相反。然而，对于重大的决策还是评价一下对方建议的可靠性，你可以从以下几个方面着手：他是否具备足够的专业知识？他是否了解足够的信息？他是否知道你真正需要什么？

其八，建议的依据是对方的人生观和价值观。只有极少数的建议和对方的人生观、价值观无关。例如，你干某项工作的原因是什么？是升迁的机会？是工资高低？还是其他？这只有你知道。别人提建议，你拿主意。

其九，告诉对方你已问过许多人。有的人觉得你征求了他的意见就得照他说的办，否则他会觉得没面子。你不用自己去得罪他，你可以告诉他你已经问过许多人。如果你恰巧没有采纳他的建议，他会认为是别人的建议比他的好。

其十，表示感谢。当你向别人致谢时，不要笼统地赞扬，而要点明他的哪个意见对你帮助很大。即使他的建议没有被采纳，你也要向他花费精力提出建议表示感谢。

第63节：第六章做事要活用众人的智慧(6)

□鼓励大家积极发言

有时候，你不要忽视下属的几句牢骚和气话，如果能马上捕捉住，这往往是一些你最需要、最真实的情况，能帮助你发现工作中被一些表面现象所掩盖的不足，从而使你能够迅速给以矫正。

也会有一些巧嘴多舌的人，会经常跑到你的办公室来，故做神秘地给你透露一些小道消息。你且不要信以为真，因为你不知道这消息里究竟掺了多少水分，更不知道他是出于什么目的来告诉你这些小道消息。对于这些向你报告小道消息的下属，你也不必有讨厌之意，甚至声色俱厉。假如对方是出于好意，岂不伤了对方的自尊心吗？你要和颜悦色地感谢对方所给予的信息。但也要善意的提醒对方，请对方把信息的正确性再确实一下，然后再告诉你。你要让对方明白，提供一些确凿的信息会更好一些。

你不能总是以领导命令的方式，将几位下属叫到你的办公室来，以生硬的语气，让他们给你的领导工作提出意见，对部门发展提出看法。这往往会形成场面的紧张化，收不到预期的效果。

制造一种宽松的气氛，鼓励大家积极发言，以目光、表情来传达你对大家的信任，相信大家是会畅所欲言的。

即便是你遇到了什么突如其来的难题，也不要风风火火地把下属找来，神色急切地向他们寻找对策。因为你作为领导都慌张到这种地步，下属哪里还敢提出什么对策呢？就算是有万全之策，你这副样子，也容易把下属已有的对策压在肚里，不敢道出。因为万一事情有什么闪失，他们怕担不起责任，反而会受到你的怪罪。

没有信息的沟通是不行的。大家对你领导的工作好坏的评价，如果你一无所知，那么你也就不知道自己在下属心目中的地位，是在上升，还是在下降；是交口称赞，还是不得人心。

你对自己缺乏正确的认识，以至走进了泥潭，却还未发觉，只会越陷越深，不能自拔了。

你作为一名领导，要能够广泛地接触下属，了解情况，洞察端倪。这样才能做到胸有成竹、运筹帷幄。在不利的事物出现之前就先加以预防，将损失减少到最小。下属如果出现了不满情绪，你也可以早早做说服工作，以免出现不良势态。

我行我素，独断专行，只能使自己的路越走越窄。下属如果发觉你是一位霸道的领导，听不得意见和建议，抵触情绪就会滋生发展。终有一日，你的上司也会发现真实的情况，而你从领导位子上跌下来的可能性就会大大增加。

□成功得到员工的反面意见

你有没有问过别人："嗨，你对我到底有什么意见？"这样的问法，得到的回答很可能是些支吾之词。但是，如果要管理和指导好员工，就一定要能得到他们的反面意见。

要想成为有效的领导者就必须和大家沟通，明确表示你愿意随时听取他们的意见。

1.采用正确的方法征求反馈意见

让人们打开心扉，告诉你他们对你作为领导是怎么看的。不要和他们争论或者试图纠正他们的看法，你应该感谢他们，并从他们的角度来理解这些意见，作为正确的意见接受下来。你要下决心聆听和考虑他们的意见，创造一种多听他人意见的气氛，这样才能对自己的行为做出明智决定。通过征求并接受反面意见，可以了解下属对你有什么期望，而不必去揣摩他们有什么想法。

好的征求反馈的方法有助于做好这件事。避免使用疏远别人或令人感到是在受责备的言辞。

比如说："我一直在考虑自己的领导作风。我知道大家觉得我……"后面再补上具体内容。这句话向听者表明：你知道自己做的某些事不受人欢迎，也表示你对此是认账的、负责的。另外，由于你愿

意与对方谈论一些个人的事情，听者还会因此而感到自己受到重视。这是使别人站到你这一边的关键一步。他们会帮你实现你所希望的变化。

不要讲："我听说，你说我……"这听起来有指责的味道。不要牵涉到对方，只谈自己。

2.采取坦诚的态度

第64节：第六章做事要活用众人的智慧(7)

要让对方告诉你，你做的哪件事让别人对你有那种看法。可以这样问："据你观察，我的哪些做法让别人对我有这种看法？"

这样问就表明：你知道自己做的某些事情使大家产生了看法。你不知道是哪些事，而对方知道，对方可以跟你说。

这时应该明确表示你并不希望那样，并且说明你打算改变这种情况。可以这么说："你知道，我不希望别人这样看我，我希望能改变你的看法。"你没承认也没有否认别人的看法，也没有责备谁错了。你只是说不希望别人用目前的这种看法看待自己，而且希望有所改变。光是这种做法，就可以使别人对你有新认识。要表明自己的诚意，就要以毫无威胁感的方式不断征求反面意见，即使受到批评也不要争论，不要试图纠正他们的观点。最重要的是坚持听取意见并与大家协商，直到对今后怎么做达成一致。然后就按此采取行动。

3.征求下属的建议，问他们希望你怎么做

不要问只用"是"或"不是"就能回答的问题。如果问这样的问题，为了避免可能出现的不快，别人很可能随口附和你。但他们对你的看法却不会有所变化。

如果你让别人有机会告诉你，他们如何看待你和你的所作所为，反过来他们也会给你提供一些信息，帮你更有效地领导他们，更好地与他们共事。最终，他们对你的看法也会改变。但这需要一定时间，如果你过去事情做得太绝，或者别人怀疑你的动机，就更要花时间。

□怎样对待不同意见

唐太宗是个有"广开言路，虚心纳谏"美名的皇帝。他曾问魏征："人怎样才能不受欺？"魏征说："兼听则明，偏听则暗。"太宗深以为然。但太宗在纳谏过程中，自我中心意识也时时露头。比如他最喜欢的小女儿出嫁时，其嫁妆排场要超过大女儿。为此魏征直言谏明。太宗到后宫见到长孙皇后发狠道："总有一天杀掉这个乡下

佬！"皇后问是谁，太宗说："魏征当众侮辱我！"皇后不敢多话，马上换上朝服煞有介事地向太宗祝贺："古语说得好"君明臣直"。魏征的直是陛下英明的缘故，妾特向陛下祝贺。"太宗这才消了气。其实皇后还是用巧妙的恭维话解决了问题。

唐太宗到了晚年，批评也不大听得进了。那些敢于进谏的大臣先后去世。他跟大臣们议事，常常是夸夸其谈，务必压倒对方为止。刚强高傲，日胜一日，以致生活上好色自戕，竟服食方士丹药，政事上又有多处失误。

为什么同是一个唐太宗，却前后判若两人呢？唐太宗曾因群臣不肯进谏而问过魏征。魏征回答说："陛下贞观之初，恐人不谏，常导之伎言，中间悦而从之。今则不然，虽勉从之，犹有难色。所以异也。"魏征这里只是有保留地从唐太宗脸色变化这个表面现象来说的，其实，根本原因还在于唐太宗在执政之初为了保住江山，除了自己的励精图治外，还需要文武官员为他效劳，因此，不平等待人不行。后来，他的翅膀硬了，江山坐稳了，他的帝王思想也就大大膨胀起来，俨然是一个行为万世师、言体万世法的皇帝顶峰。集思广益的"耳顺"被阿谀奉承的顺耳声所代替。自己既然那么正确、英明、伟大，还要别人啰嗦干什么！于是，"一言堂"的匾额也就这样挂了出来。

唐玄宗早先是个有为的明君，他励精图治，能虚心接受别人的批评、意见。他那时所任用的宰相，都是敢于提出自己意见的人。虽然接受时对一些尖锐的批评有时也难以容忍，但他毕竟明白，这是为他好。所以他对人说，我虽然瘦了，但天下人都肥了，国家富强了，这就是纳谏的好处。虚心接受别人的意见，可以集思广益地得到很多解决问题的好办法、好主意，这样便能使自己保持清醒的头脑，克服因一个人思考、决策的种种局限和弊病，使决策民主化、科学化、合理化。唐玄宗的前半生就是因为坚持了纳谏，才使唐朝实现"开元之治"的。但是，后来随着事业有成，有了一定权威以后，他慢慢就不重视倾听别人的意见了。开始是可有可无，逐渐变得不耐烦，最后干脆

把纳谏之门关死，从此，他成了目不明、耳不聪的昏君，因为他听到的只是包围他、封锁他、顺着他心说的那些顺耳之言，看到的也只是他喜欢看的那几个人，于是李隆基、杨国忠这样的人物就应运而生成为"宠臣"了。闭目塞听的结果是他被小人坏人包围，成了昏君。不久就成了"安史之乱"。

唐玄宗由明君向昏君的转变就是由纳谏到拒谏开始的。因此，虚心接受不同意见对领导人来说绝不是一件小事。唐朝有一位学者说："谔谔能昌唯唯亡。"更把纳谏提到了关系国家兴亡的高度。

第65节：第七章用对人，才能做对事(1)

第七章用对人，才能做对事

朱元璋打天下的时候，从浙东得到"四贤"。他根据他们各自术业的专攻，予以不同使用。刘基善谋，让他留在身边，参与军国大事；宋濂长于写文章，叫他主理文化；叶琛和章溢有政治才干，便派他俩去治民抚镇。

□给人以用武之地

有些老板总是抱怨公司里能人太少，他恨不得想使自己的部下变成能杀能闯的"猛将"。

不用说，这种想法是不切实际的，如果公司里的每一个人都是精华荟萃，技艺超群，老板的命令，就没有威力啦！其实每个人都有他的长处，哈佛认为，只要你能很好地掌握他们的特点，把他们放到最能发挥其作用的位置上，你的公司就会变成人尽其才，物尽其用，团结一致的公司。

在二次大战中，由于战争的需要，临时招募了许多各行各业的人参军打仗。有这样一支小分队奉命驻守在一个小岛上。他们当中有大学教师、机械工程师、政府机构的办事员，也有泥瓦匠、小饭馆老板、裁缝铺的学徒，还有消防队员、小提琴手、汽车修理工等等。他们一到岛上，就都行动起来了。有的用捡来的木条、干草搭起了简陋的帐篷，有的用自制的工具支起了炉灶，还有的忙着施展烹饪手艺，人人都演出自己的拿手戏，在各自擅长的方面尽情地发挥。一顿丰盛的晚餐过后，还举办一场热闹的晚会，大家有说有笑，有唱有跳。

几天过后，小岛遭到敌人的攻击。在枪林弹雨的战场上，大学教师和小饭馆老板便显得手足无措，失去了用武之地，而消防队员和汽车修理工则能够临阵不乱，熟练地使用手中的武器，对敌人进行了狠狠的打击。

从这个例子中我们可以看到：大学教师受过高等教育，掌握的知识较多，可以说是比较有才华的人了，可是一打起仗来，他却不如一个只念过几年书的消防队员。这就是所谓未在其位，能力就不能得一施展，"英雄无用武之地"即是如此。

美国哈佛大学的经营管理学者提醒经营者，你的公司就好比这个小分队，也是由各色各样的人组成，他们都有自己的看家本领，身为老板，你就要能做到对部下的特点、能力，甚至个人的性格了如指掌，做到适才适所，使内在的潜力得到充分的发挥。惟有如此，你的公司才可能会高人一筹。

但是，这里很值得注意的一点是，对部下要深刻了解，明察秋毫，不能凭自己的认识来盲目做出安排。

汤姆是刚从财经学校毕业的大学生。他仪表堂堂，口才出众，而且交际能力很强。被老板一眼看中，聘任为公关部的副经理。然而在与顾客打交道的过程中，由于汤姆缺乏诚恳的态度和实干精神，又经常言过其实，故而给公司的形象造成了很不好的影响。几个月后，就与老板不辞而别啦！

可是要真正做到"人得其位、位得其人"并不是一件容易的事情。在用人上，基本的原则是让员工诚实、肯干、能吃苦。即使把一个才华横溢的人放在一个很好的位置，由于他敷衍了事，粗枝大叶，也不能结出累累硕果。

□尺有所长，寸有所短

一位合格的现代企业领导必须懂得取长补短、以长制短的用人原则，而力戒长短不分，以短为长的盲目行为，这样才能发挥员工在企业中的位置和作用。

俗话说得好："尺有所长，寸有所短"。人有所长，也有所短。如果一个领导的手下个个都是天才，都是人才，多才多艺，完美无缺，这个领导也就太好当了!事实上完美的人才是不存在的，也正是这一点缺陷考验着一个领导用人的才干：一个不合格的领导，只会用人之

短，而不会用人之长；一个优秀的领导，则会用人之长，而不会用人之短。这种差别是领导用人的重要原则，不可违背。

善于管理的领导应当知道下属的优点和缺点，并在适当的时候和恰当的位置上运用其人，这样就可以做到扬长避短了。在这里，我们先从性格出发，来分析下属的行为特征，从中分辨出下属的"长"与"短"，以便给领导用人起到参照作用。

第66节：第七章用对人，才能做对事(2)

1．性格坚毅刚直的下属，长处在于能够矫正邪恶，不足之处在于喜欢激烈地攻击对方；

2．性格柔和宽厚的下属，长处在于能够宽容忍耐他人，不足之处在于经常优柔寡断；

3．性格强悍豪爽的下属，称得上是忠肝义胆，却过于肆无忌惮；

4．性格精明慎重的下属，好处在于谦恭谨慎，却经常多疑；

5．性格强硬坚定的下属，起到稳固支撑的作用，却过于专横固执；

6．善于论辩的下属，能够解释疑难问题，但性格却过于飘浮不定；

7．乐善好施的下属，胸襟宽广，很有人缘，但交友太多，又难免鱼龙混杂；

8．清高耿介、廉洁无私的下属，有着高尚坚定的情操，却过于拘谨约束；

9．行动果断、光明磊落的下属，勇于进取，却疏忽小事，不够精细；

10．冷静沉着，机警缜密的下属，善于探究小事，细致入微，却稍嫌迟滞缓慢；

11．性格外向的下属，可贵之处在于为人诚恳、心地忠厚，不足之处在于太过显露，没有内涵；

12．足智多谋，善于掩饰感情的下属，长于权术计谋，他们狡诈机智，富有韬略，在下决断时却常常模棱两可，犹豫不决；

13．性格温柔和顺的下属，行事迟缓，缺乏决断，因此这种人常常遵守常规，却不能执掌政权，解释疑难；

14．勇武强悍的下属，意气风发，勇敢果断，但他们从不认为强悍会造成毁坏与错误，视和顺忍耐为怯弱，更加任性妄为；

15．好学上进的下属，志向高远，他们不认为贪多务得、好大喜功是缺点，却把沉着冷静看做是停滞不前，从而更加锐意进取，因此这种人可以不断进取，却不甘心落后于人；

16．性格沉着冷静的下属做起事来深思熟虑，他们不觉得自己太过于冷静以至于行动迟缓，因此这种人可以深谋远虑，却难以及时把握机会；

17．性情质朴的下属，他们的心地痴顽直露，行事直率，因此这种人可以使人信赖他们，却难以去调停指挥，随机应变；

18．富有谋略、深藏不露的下属，善于随机应变，取悦于人，因此这种人往往不易显露其真实的想法，常常表里不一。

以上18类仅仅是一个概括，不可能包容所有人，但是，其中已经大体表明这样一个基本道理：下属各有性格特征，皆有长短，关键在于领导如何根据工作的特性去精心安排下属。一位下属的优点在企业领导是调控下属的核心，其职责是合理搭配下属的优缺点，否则就是不称职的。因此，善于发现下属的优点和缺点，并扬长避短，是一位企业领导不可忽视的用人之道。假如你是一位企业领导，不妨用归纳法逐个分析下属，分别找出他们的长处和短处，使其各有所用。

□用人特长的五个方法

扬长避短用人方略的运用，重点在于充分扬长。虽然扬长与避短是用人过程对立统一的两个方面，但其中扬长是起决定性作用的主导方面。因为人的长处决定着一个人的价值，能够支配构成人的价值的其他因素。扬长不仅可以避短、抑短、补短，而且更重要的是，通过扬长能够强化人的才干和能力，使人的才干和能力朝着用人目的所需要的方向不断地成长和发展。

1．按特长领域区别任用

主观和客观的局限性，决定了任何人只能了解、熟悉和精通某一领域的知识或技能，因此人在知识和技能方面的特长具有明显的领域性特征。一个人不管他在知识和技能上伸展得多么突出，成长得多么

卓越，也只能在他所适应的领域具备特长，一旦离开他适应的领域来到不适应的领域，这些知识或技能上的特长就可能不会显示出优势，失去特长的意义。

用人必须根据人的特长领域性，坚持区别对待、因人而用的法则。用人时应该注意先要了解和弄清楚使用对象的特长是什么，这种特长适用于哪个领域，按照人的特长派用场，使工作领域与人的特长对口。工作领域和人的特长二者中，应把考虑的重点放在人的特长这一方，要因人而用，不要削足适履，人为地强求人家改变或放弃自己的特长勉强去适应工作。

第67节：第七章用对人，才能做对事(3)

善于用人的老板，总是针对人的领域特长安排适宜的工作，分派适合的任务，以发挥人的特长优势。

朱元璋打天下的时候，从浙东得到"四贤"。他根据他们各自术业的专攻，予以不同使用。刘基善谋，让他留在身边，参与军国大事；宋濂长于写文章，叫他主理文化；叶琛和章溢有政治才干，便派他俩去治民抚镇。

拿破仑也很注意按人的特长去用人，他所组成的政府，立法、财政、内政大臣都是学有专长的著名学者担任。按照特长领域性去用人，常常会收到最佳的用人效果。

2．按特长的变化而用

人的特长虽然只适用一定的领域，但也不是一成不变的。人的特长还具有转移性，可以从这一领域向另一新的领域发展，发展的结果往往是新领域特长超过原领域特长。这种特长转移的现象在人类的创造发明活动中可以找出许多的例子，如新闻记者休斯发明电炉，兽医邓洛普发明轮船，画家莫尔斯发明电报，软木塞的经销商人吉勒特发明安全刮脸刀，记账员伊斯曼发明新的照相技术等。

这些特长转移的人，往往是难得的优秀人才。他们之所以发生特长转移是因为创造性思维活跃，敢于冲破习惯的束缚，善于进行创新活动，具有一般人所不及的开拓精神和创造能力。

发现人的特长转移之后，用人者要及时调整对人的使用，要尽可能地重新把他们安排到适合新特长发挥的工作领域，为保护新特长的发展，促进新特长的发挥创造良好的环境和条件。

3．把握最佳状态，用得其时

人的特长随着人的年龄变化、精力的变化有可能增长，也有可能衰退。这种特长的增长或衰退就是特长的衰变性。它的变化轨迹呈曲

线，一般是开始向上增长，当增长到峰值期的时候，特长不再增长，保持一个阶段之后，就向下衰退。

由于每个人的情况不同，各个人的特长衰变速度有快有慢，衰退期的到来有早有迟，特长峰值期的持续时间有长有短。

了解了人的特长的衰变性，用人就要讲究用得其时，要在人的特长上升增长阶段和峰值期予以重用，以便充分让他们的特长发挥作用，不要等进入衰退期了再用。到了那时，人的特长发展阶段和高峰保持阶段已过，再用就很难起到扬长的作用了。

4．善于开发、挖掘和培养人的特长

人的特长具有用进废退的性质，特长越是用它，它越能发展，越能增进它的优势。相反，如果不用它，废置一边，那它得不到增进发展的机会，久而久之，就会退化萎缩。

用人应懂得人的特长用进废退的道理，要善于在使用中开发人的特长、挖掘人的特长，促进人的特长发展。通过使用，在实践中培植人的特长，养育人的特长，开发人的特长。发现和看到人的特长而不使用，不仅是最大的人才浪费，而且也是对人才的一种可怕的压抑。

5．强中更有强中手

一个人的长处是相对其他人来说的，是通过比较才被人承认的。说某人在某方面优异、能干只是说相对地比他人表现得更好些，更突出些，并不能就此把某人的长处看做一方面最完美、某一领域最穷尽的事物。所谓"山外青山楼外楼"，"强中自有强中手"就说明了特长相对性的道理。

认识了人的特长相对性之后，在挑选作用对象时老板就要坚持择优原则，做到以特长取人，谁的特长突出，谁的才干最好，谁的能力最强，就任用谁。

□用好三种人

一个公司像一个小社会，同时也包括三种人，大部分的员工都是"等死的人"，剩下的一大半是"怕死的人"，最少的当然是"找死的

人"。

公司里"等死的人"，过着不迟到、不早退，与世无争的生活，老板让干什么就干什么，能给多少薪水，只要能维持正常的生活水准就行。他们对于公司里的任何事都抱着漠不关心的态度，只要能按时发薪，他们对谁是老板也不在乎。他们从不希望，甚至害怕老板让他们承担责任和赋予他们权力，因为这样会影响他们正常的生活规律，他们盼望能安稳地在公司里一直做下去，直到退休。

第68节：第七章用对人，才能做对事(4)

他们一般都是奉公守法的良民，是老板的忠实支持者，也正是由于这些原因，在公司里他们是最不受重视的，也是最易被人忽视的一个群体，但也正是他们，是老板权力最忠实的支持者，是老板权力的基础和象征。

公司里另一个主要群体是由"怕死的人"组成的，他们整天小心翼翼地活着，随时提防有人来暗算他。他们从不得罪人，遇到工作时能推就推，因为任何工作都要花费一定的精力和心神，这对于他们的健康是没有好处的，而且他们信奉"多做多错，少做少错，不做不错"的原则，他们从不干这种吃力不讨好的事，他们从不轻易地说话，用沉默的方式来对待世界，因为他们的经验告诉我们：先说往往先死，何必自寻烦恼。

他们也深知"枪打出头鸟"的道理，他们从不主动去争取任何东西，什么加薪、升职对于他们来说都没有命珍贵，他们深知争取是要靠一定的手段，不论最后成功与否都将得罪一批人，而这批人不知什么时候就会在后面给他来一刀子，让他死得不明不白，所以他是从来不去树敌的。

这种人大家又厌恶，又喜欢。厌恶是因为他们对任何事的不闻不问，毫无正义感可言，对工作不积极，给人添麻烦；喜欢是因为他从来不同别人争什么，别人压根就不用把他当成自己的任何对手。

公司里的精英是"找死的人"，他们精力旺盛，对任何事情都充满了兴趣和好奇心，他们会不惜一切代价去争取他们认为合适的任何东西。他们往往是改革的挑头者，他们往往会带头去和老板争取一些东西，如升职、加薪。而公司老板往往也是一个"找死的人"，两个"找死的人"碰在一起，您可以想象会发生什么事情。

一个成功的老板应该如何对待公司里的三种人呢？这三种人是公司的组成部分，互相制约、互相均衡，缺一不可，虽然老板自己是"找

死的人"，但是他也不可能对任何一种有偏向，以免打破必不可少的均衡。

对于"等死的人"，老板应对他们以充分的关心爱护，他们毕竟在公司占了最大部分，虽然不主动去找工作，但他们却完成了公司的大部分工作，即他们的分内工作。公司的正常运作都靠他们，因为他们人数最多，不要幻想他们变成"找死的人"--因为如果公司大部分的人都去创新，那常务性的工作由谁来完成？公司的基础何在？

对于"怕死的人"，要对他们加以充分的信任，使他们减少害怕心理，尽量使他们变为"等死的人"或"找死的人"。"怕死的人"的性格决定了他们对工作缺乏信心和兴趣，这样的人对公司来说几乎没有作用，只会把公司的作风影响得拖沓不前，互相扯皮，影响公司的工作效率。

对于"找死的人"，应该通过一些合适的方法使他们把全部能力用于为老板、为公司服务上。对于他们的缺点要设法加以弥补，以免引起公司不必要的混乱和纠纷。"找死的人"有活力、想法和信念，既可以让公司获得收益，也可能给公司引来麻烦，所以对这种人应采取引导的方式，让他们尽量在老板的宏观控制下，发挥自己的创新、冒险精神。

老板应提取三种人的优点在公司里推广，例如"怕死的人"重视体育锻炼，重视身体保健，讲究劳逸结合等等特长，对于保护人才很有益处。而"等死的人"的遵规守纪，甘于在基层做一些平凡小事的"老黄牛精神"也应该提倡。至于"找死的人"的积极进取，不断创新的精神更是一个公司发展所必不可少的。所以老板对这三种人应该扬长避短，使三种员工在公司达到一种和谐的状态，共同为公司的发展努力。

□注意使用"怪才"

有健全性格的人喜欢和有健全性格的人打交道，却不喜欢性格奇异的"怪人"。

人们都知道歪瓜裂枣是最甜的、最好吃的，却不知道性格奇异的"怪人"，往往是有特殊才能的奇异之人。在他们的怪异中往往包藏着平常人所不具备的能量，孕育着超常的构思，"怪"也往往包含着创造性。

所以注意使用怪人，往往会收到意想不到的效果。

第69节：第七章用对人，才能做对事(5)

三国时的庞统，不仅面貌怪异，而且性格也与常人不同。诸葛亮知道他才学满腹，所以把他推荐给刘备。但是刘备不仅不能接受他那丑陋的相貌，也接受不了他那怪异的性格。所以刘备只给他了一个不太重要的县份的县令让他来做。

但是庞统的怪异中有着超常的才能。他知道刘备只让他作县令，是瞧不起他。所以上任后，整日睡觉、饮酒，不理政事。这样混了三年之久。后来这事让刘备知道了，便让张飞等去检查他的工作。张飞等责备庞统有负刘备主公的旨意。

这时庞统就拿出了自己的本事，一天内处理完了全县三年内积压起来的诉讼案，表现出了超常的才能。这事让刘备给知道了，明白自己小看了庞统，便把庞统提拔到了更为重要的岗位。

性格的怪异除了神经不正常外，大都是由于其内在的特异禀赋造成的，这特异的禀赋使他们行事做事一般不守常规，而是表现出超常性，所以才显得"怪"。

但是没有特异的才能，就不会有特异的发现；没有个性鲜明的人才，就不会产生独具特色的商品；没有超常的性格，也就不会有超常的创造。

因此深通用人之道的人，往往特别注意使用"怪才"。

日本的本田技术研究社，就专门招收个性不同的"怪才"。本田的职工一般分为两类人：一种是"本田迷"，即对本田车喜欢到入迷的程度，这些人不计较工资待遇，而是想亲手研制、发明或参与制造新型本田车，他们热衷于为其所热爱的东西奉献；一种则是一些性格古怪的人才，他们爱奇思异想，爱提不同意见，或热衷于发明创造。

本田自己认为，对职工必须大胆委托工作，但要提出高目标。至于如何达到，领导无须指手画脚，而是让这些怪才们自己去想办法。

人只有逼急了，才能产生创造性，在美国获汽车设计奖的本田新车型，都是那些被视为"怪才"的人发明的。

有一次，公司在招收优秀人才时，主持者对两名应征者取舍不定，向本田请求指示。本田宗一郎随口便答："录用那名较不正常的人。"本田宗一郎认为，正常的发展有限，"不正常"的人反而不可限量，往往会有惊人之举。这种用人方法对本田公司创业不到半世纪，就发展成为世界超级企业起了相当大的作用。

日本的索尼也曾因选用"怪才"，而创下辉煌业绩。起先索尼的计算机在市场上落后于人很多。只有及早拿出新产品、新设计，才能后来居上。按常规，让科研部门研制新产品至少需要两年时间，显然不利于市场竞争。于是索尼领导出人意料的决定，在企业内进行公开招标。结果三位被认为"怪才"的职工中标。尽管不少人反映，他们自尊心太强，点子太多，清高而不合群，但索尼的管理者却放手让他们"组阁"。课题、经费、时间、设备一切他们自主决定。结果只用了半年，印有"索尼"商标的NEMS型微型计算机便出现在商店里，其性能高于同类产品，价格却便宜一半，索尼占据了大片市场。一年以后，索尼又推出高速度大型计算机，其研制速度使其他计算机公司大为惊讶。

这就是使用"怪才"所获得的奇效。

无论是对于领导者，还是对管理者，使用"怪才"，都必须具有超常的度量，要有珍惜人才之心，同时也要注意尊重"怪才"之"怪"，要注意自己的目标是使"怪才"的"才"得到发挥。

□如何使用好专家

现代化生产力的力量源泉已经从"物理空间"转向了"知识空间"。就是说，发展现代化生产力，关键已不是增加物质投入或资金投入，而是增加人的知识、增加技术投入。

因此，现代企业的竞争，主要是，或根本上说是人才的竞争，即技术专家的竞争。在现代企业中，竞争在人才方面已发展到了相当白热化的程度。

在美国，培养一个专家需要4万美元，而引进了一个专利或引进一个专家就等于节省4万美元。所以，对于专家，美国的老板完全采取买方的立场。1949年至1972年，美国吸收各国的高级专家达到20万人。1973年后，移居到美国的科学家和工程师，每年几达六千名以上。在美国的118名诺贝尔奖获得者中，32名是外国移民，还有11名是获奖后移到美国居住的。美国所以能吸引外国专家，是因为它采取了一系列优待专家的政策和措施。他们用高薪、奖金、专利、资助等办法，优待多种专业人才，特别鼓励他们大显身手。正是这种被吸引来美国的人才，为美国带来了巨大的财富和社会利益。

第70节：第七章用对人，才能做对事(6)

所谓专家，就是知识人才。知识人才和一般的体力人才是绝对不一样的。知识人才并不直接生产"东西"，他们生产的是构思、资料、点子、观念和创意。正是这些人为企业设定目标，创造新的技术设计，控制经济规律，制作新的法则，开拓新的经济领域，建立新的利益基础。所以用好这批人才，是任何机构，特别是现代企业成功的关键。

对于从事现代创业活动的人来说，下面的这一观念应牢固地建立在自己的脑海中："在现代企业活动中，信息是资源，时间是金钱，简化是效率，人才就是资本。"

所以，对于现代企业来说，要在激烈的竞争中获胜，打好用人的战争是其他一切成功的基础。

这就要求每一个企业家都必须自己就是善于用人的专家，要求他能够有效地发挥专家的优势。因此，对于企业用人来说，有效地使用专家，是用人之道这个核心的核心。

要用好专家，就必须懂得专家的一些共性，掌握他们的心理。

专家就是那些在某一方面学有专长的人。这些人之所以在某一方面能够学有专长，一般都有"十年寒窗"的辛苦，有"头悬梁，锥刺骨"的奋斗，吃过许多享乐者没有吃过的苦头。

这种奋斗的经历，一般来说培养了他们相对独立的性格和见解。这种独立的性格和见解，既是这些人的资本，也是企业创造性活动所应依赖的创造性源泉。这些人如果没有独立的思考，没有坚强的性格，就不可能在某方面有见地，因此，也就不会为企业带来实际的效益。但同时，这种独立的性格和见解，又是管理起来比较艰难的原因。

另一方面，这些人的才华，使他们有怀才抱质之感，对他们所做的工作、所付出的努力的回报率要求比较高。过去说："书中自有颜如

玉，书中自有黄金屋。"虽然这种观念已相当落后了，但这其中却说明了这样的一种道理：怀才抱质之士都有远大的志向，寻求较高的社会回报。这回报的高度期望，既可能是指社会地位，也可能是指金钱和物质；既可能是荣誉，也可能是成就感的满足……但也可能是所有这些方面的全部。

这种对社会回报的过高期望，是用好专家的又一方面难题。

从更具体的方面来说，有才能的专家，在性格和习惯方面与常人有着诸多的差异。这使他们有可能在别人看来有些"怪"。有时他们或者不太和群，有时他们愤世嫉俗，有时他们不修边幅，不记小节，"汪洋恣肆"以图个性的张扬……这又增加了用好专家的另外一重困难。

但是，对于那些长于用人之道、深悟用人之机的人来说，所有这些问题和困难，都能迎刃而解。因为他也懂得知识人才的另外一些长处。

知识人才是最懂什么叫"知遇之恩"的人。

知识人才是事业心最强的人。

知识人才是能自觉、自律地完成创造性工作的人。

知识人才是能凭借其智慧和技能带来财富的人。

一个深通用人之道的人，一般会做出如下简单、但是正确的判断：

如果此位专家能创造更多的效益，给他相当优厚的待遇又有什么不可以的呢！

如果此人有本公司所不可或缺的有用专长，那他骂几句人，多喝几杯酒，又有什么大不了的呢?

如果此人能给企业带来巨大的经济增长，他要求相当的地位和荣誉，那不是很应当的吗?

因此，对于企业管理者来说，只要自己的整体目标能够借助于知识人才而得以实现，那他就应该用别的代价来换取这种知识人才的贡献。

因此，对于一个优秀的管理者来说，要用好专家，首先应该考虑的不是这些人用起来怎样怎样的困难，而是首先应该考虑用这些人能带来的利益和效用，这些人有无能带来成功的长处。

为了很好地、有效地发挥专家的长处，并带来利益，许多成功的企业管理者积累了相当丰富的经验。但是都没有走出上面说出的这条总的原则。

□对待老职员的诀窍

一般情况下，雇员的年轻化使管理人员较易于控制，因此年轻雇员是非常吃香的；尤其是随着世界人口老龄化的迹象，年轻人的就业机会就越见提高。

第71节：第七章用对人，才能做对事(7)

事实上，年龄也成为个人条件之一。年届30岁开始，每过一年，个人条件的水平线便逐渐低落。一般主管认为年纪大的雇员有以下的缺点：

1．体力衰退：年纪渐长，体质相对地有衰退现象。视力与脑细胞记忆力衰退，是最明显显示老化的器官。

2．薪资偏高：由于每年按百分率加薪，一位年届50的下属，薪金比年届30的下属高出许多。他们做同样的工作，年轻者的体力比老年者佳，工作可能更出色，造成下属薪金不平衡的情况。

3．接受新事物的能力有限：随着科技的进步，以前用的算盘现在已被电子计算机所取代。单靠储存文件资料已经落后，电脑早已大派用场。年纪渐老，学习新知识的能力较低；公司若花钱让他学习，又距退休日子太近，徒然浪费资源。

4．缺乏冲劲：高龄员工本身有自知之明，认为如何拼命公司也不会重用他，因而出现因循苟且的工作态度。由于工作方面没有疏漏，公司方面难以有借口将之解雇。

以上种种原因，都对高龄下属非常不利；中龄下属亦不见得好多少。

所谓中龄下属，即是由35岁至50岁之间。

中龄下属曾经历过一段挣扎期，一般已认为目前已是稳定阶段。他们一般会有以下的特征：

1．服从上司指示。由于在商场辗转多年，深知市场的需要，也了解自己的能力；在久乱思安的心情下，对上司的指令均显得较为服从。

2．多做兼职。年轻时代的玩乐时期已过，要求高一层次的享受。为了使自己或家人生活较佳，多做兼职是唯一的赚钱方法。

3．注意实际。他们不愿将时间耗在人际关系之上，同事之间的相处多是只建立于办公室内。

大多数主管均选用年轻雇员工作，却不考虑高、中龄下属也有其优点。有些主管甚至刻意忽视这类下属，暗示他们自动辞职，此举未免显得目光过于短浅了!

高、中龄的下属是可以有更大的发挥的，他们的优点和潜质是否能尽为所用，则须看主管的管理能力的高低。

一个员工在一个行业里工作多年，他必对该行业有很多认识，他可能是一本活的字典，有着丰富的宝藏。但由于年纪大了，或者在同一地方工作久了，由于缺乏新鲜感，冲劲和斗志减退了，表现固然平稳，但较难进一步提高他们的工作效率。上级应借助一些机会或场合当众称赞这些员工，但另一方面，也要私下向他们提出公司的要求，鼓励他们力求上进。

高、中龄下属的经验是年轻下属所没有的。凭着丰富的工作经验可避免许多不必要的错误，从而省时省力。因此除了在言语上的称赞和鼓励外，更应留意提供给他们晋升的机会，使他们真正能发挥自己的经验和知识。

年轻的下属有未知的潜力，往往令主管较为重视。然而，中年及年老的下属对公司仍有很大的价值，主管若忽略了他们，等于放着眼前的珍宝不用，却费劲去发掘未可知的宝藏。

一般年长的雇员由于害怕失去职位，因而对工作非常重视。他们认为效率尚属其次，主要是每件事均有好交代，即是所谓有责任感。

奖励和称赞对于年长雇员非常有效，使他们觉得自己仍很能干，因而做得更好。相反地，若肆意批评他们所做的事，他们不但不能改正过来，还会恶化下去。原因是这无疑是上司给他们明显地表示："你没有用了。"这一打击非同小可，一方面，他们没有改变现状的良方；另一方面，尊严受损使他们产生沮丧和失望，往后的工作质量更差。

上司不妨经常向他们表示，许多工作都要靠他才可办好，而有些诚恳的话是很管用的。例如："拜托你了"、"这件事全靠你了"、"我是信任你才把这件事交给你"，下属听后必然尽他最大努力完成工作。为了使年轻的下属尊重高龄雇员，适当当众表扬高龄雇员是最佳方法。有时候，与他们聊几句，询问一些有关过去的事，使他们有被重视的感觉。

对于工作态度因循苟且的高龄雇员不能采取责备的方式，更切忌当众教训他。应找机会到办公室面谈，先询问对方的健康情况，然后才询问其家庭状况，最后询问他们对目前的工作是否感到满意，并鼓励他们就本身工作提出一些建议。整个面谈时间以先聊天、后鼓励建议为主，不要稍露一点教训的意思。经验丰富的下属，一定会知道上司的意思。

第72节：第七章用对人，才能做对事(8)

□开发年轻下属的潜力

在现代企业中，年轻人往往占企业员工的大多数，他们年富力强，有工作热情，是企业的中坚力量。领导者如果能够把握年轻员工的特点，善加引导，妙用手段，可以焕发其无穷的创造力，使你的企业一日千里。

一般年轻下属分为三类：

1．充满事业野心。

2．做事得过且过，常想着要自立门户。

3．随波逐流、惟命是从，只要求有份工作，不知理想为何物。

无论属于哪一类型，他们都拥有一股干劲，只是不懂得如何自我发挥，或根本不愿意发挥。身为他们的上司，引导他们发挥干劲是不能逃避的责任。

那么，如何帮助下属发挥其干劲?

1．给他们一些较重要的工作

许多上司习惯指派某些下属做重要的工作，却从不了解其他下属能否担当同类工作。演变下去，造成有些人忙得透不过气，有些则被闲置。

2．给予下属适当的座右铭

有些下属过分急进，把冲动误以为干劲。面对这类年轻人，应赠予一些办事技巧的隽语给他们，让他们知道凡事按部就班，瞄准机会再作一击，不应乱冲乱撞，坏了大事。

3．少贬多褒

年轻人的自尊心极强，被上司称赞就会喜不自胜；被贬则无精打采。上司应多予褒扬，他们才敢于更进一步。

对事业有野心的下属都会尽量把自己的新意念提出，祈望得到上司的认同，肯定自己的才能。遇到此类型的下属就等于得到一个宝

藏，只要懂得如何开采，其利无穷。

愚蠢的主管肆意地驳回下属的建议，或干脆搁置一旁看也不看；对于下属来说，这是一项侮辱，表示在上司心目中自己地位等于隐形。

当你发觉有下属主动地提出工作的意念时，应该欣然倾听；眼神落在对方的脸上，而不是看着其他东西。

无论他的创意是否管用，也要予以鼓励；尽管不能立刻实现，也应将他的建议收在档案中。倘若决定采用，就要与他一起研究进行时要注意的地方。千万不要采纳甲的建议，却拿出来与乙谈，然后再交给丙去执行。如此一来，甲不愿再提出有建设性的意见，乙没有大心情去分析事情的利弊，丙却成为一副机器，只是做而不懂建设。

年轻的人较为吃香，但如果缺乏适当的指导，使用错误的处事方法而不自知。结果公司得不到益处，自己的受害更大。

上司应对年轻下属进行有步骤的指导，包括效率与素质并重的处事方法，以及鼓励他们多学、多想、多去实践，缺一不可。

鼓励下属学习不是单凭说话，而是要实际行动。例如亲自传授一些心得，开办一些短期培训、聘请专业人士授课、定期或不定期的演讲等，使下属了解上司是一个言行一致的人。

对年轻下属切忌滥用高压政策，因为在任何环境之下，对下属采用高压政策只会培养出以下两种性格的人：反叛性或奴隶性。

反叛性的下属对公司会造成或多或少的破坏，效率和素质都只是表面性质，后遗症还多着呢。例如下属阳奉阴违，表面替公司工作，实则替其他公司工作，并对本身公司做出不利宣传。奴隶性的下属欠缺主动，惟利是图，没有主见，久而久之会失去对工作的敏感度，追不上工作进度。

□ 读懂女下属

有人说：女人是一本书。

这话不假。

高明的领导，往往能轻而易举地读懂女性下属这本书，并善加使用；而一个不高明的领导则不能。

女性的感情一般是比男性较为敏感的，她们由对方一个举动或一句说话，便可以联想到许多事来。例如看见上司接见面试者，就揣测某位同事可能会被调走或解雇。

最奇怪的是，一般神经过敏的女性下属只是对于私人事件较感兴趣，却不能用在公事上。这实在是非常可惜的，但是女员工并无感到不妥，只是一贯地保留好奇的性格。

对待想象力过强的女性下属，上司不宜经常做出澄清，以免招致更多的话柄。在任何时候，均如常地工作，不跟她们谈公事以外的事情。虽然你明知道是哪一位下属造谣，但是绝不能因为她搬弄你的私事而对她怎样。除非她涉及损害公司声誉的行为，否则毋须理会，也可以说是不要与她们一般见识。

第73节：第七章用对人，才能做对事(9)

上司更应该避免跟她谈私事，让她跟随你的作风，在她面前批评公司以外她不认识的人，但切记不能以公司内或大家认识的人为靶，这样才能使她自我反省。

这种人只要在不影响工作的情况下，是无须过分关注的，故此平时应多注意其工作，使她能投入到工作中。

初踏足社会工作的女性下属，均有努力的优点。除非本身素质太劣，否则她们是会努力于工作上，力求表现的。

一些小心眼的女性下属有很优厚的潜质，其敏感的触觉，可以发现一些别人忽略的小节。例如客户的企图和意愿，往往是女性营业员较早预知，因而做出适当的应付方法的。

她们用心工作，对环境的要求颇高，而且容易产生排斥新人的行为。尤其是一些被认为对她们的地位有威胁的同事，更加排斥之。这种过分关注小处的作用，可能忽略了重要环节，未能为大局着想。

面对这类下属，身为主管应正视她们的优点，另一方面，引导她们处理一些大问题。她们在开始时，会有逃避处理较复杂事项的心理，你不让她们故意逃避，反而要她们多想、多做，久而久之，即能训练下属在处理工作时巨细无遗，效率更见提高。

电话聊天，特别是私人电话，对工作造成的影响不单只是效率方面，也会因为电话源被占用而影响工作进度。

无论为了什么原因，经常用电话来聊天均不宜姑息处之。不过，偶一为之，则可能是该下属私生活出现问题，必须靠电话与某方面保持联络，例如亲友生病、朋友有困难相助等。

主管应予以体谅有真正需要的下属，但对于经常使用电话聊天的下属，可做出以下的应付方法：

1．给她较多的工作量，并限时完成。

2．暗示公司不欣赏经常电话聊天的下属。

3．关切地询问她是否有难题，并劝她赶快解决，以免影响情绪。

由于女性较为敏感，日常所遇到的事情未能洒脱处理；有些则在公事上理智，私事上却感情用事。主管应多了解下属的性格，做出适当的引导，使他们知道公事被私务困扰是不明智的。

只要掌握上述诀窍，读懂女性下属这本书应该不是难事。

□不要忽视"小人物"

一个领导人树立"四两拨千斤"、"他山之石可以攻玉"的意识，才能有所作为。要知道，人是最复杂的动物，你应该尽力去了解你的下属中潜藏着哪些人物，他们各有哪些才能、特长，有什么样的家庭背景、社会关系，他们的同学、朋友都是一些什么人，他们的同学、朋友又有一些什么样的家庭背景和社会关系。

不要忽视"小人物"，在他们身上不经意的投入，有可能带来意想不到的连锁反应。

也许你只是因为一点家务事而心情不好，但却把这种不良情绪带到了工作中，并且不加遏制地在下属中任意发泄，让这些微不足道的"小人物"成为"出气筒"、"受气包"，当然大多数下属只能忍气吞声，但是，其中一些有个性且自尊心强的人会在某一天乘你不备重创你一下。

也许这些人有很不一般的家庭关系，其中就有人可以直接参与对你的提拔任免，你的行为正处于人家的监控之中，"授人以柄"岂不因小失大?

也许这些人颇有才华，几年以后，其中会有人处于和你平级、甚至高于你的位置，这样等于给自己树立了未来的敌人，使你后悔莫及。早知如此，何必当初?

世界是不断变化的，没有一成不变的事情。"小人物"不会甘于永远充当"小角色"，或许有一天也会变成"大人物"，多一个朋友总比多一个敌人强。或许当你消息闭塞时，会有一个你意想不到的朋友给你送来一则起死回生的消息，帮你力挽狂澜；当你仕途低迷时，会有人

扶你一把；或者在你的单位进行民主评议的时候，你这个群众关系好的人所得的票数会比别人多。

《战国策》记载了这样的一个故事：中山国君宴请都城里的军士，有个大夫司马子期在座，只有他未分得羊羹。司马子期一怒之下跑到楚国，劝说楚王攻打中山国。中山君被迫逃走，他发现，逃亡时有两个人拿着戈跟在他后面，寸步不离地保护他。中山君回头问这两个人说："你们是干什么的?"两人回答说："我们的父亲有一次快要饿死了，你把一碗饭给他吃，救活了他，我父亲临终时嘱咐我们："中山君如果有难，你们一定要尽死力报效他。"所以我们决心以死来保护你。"中山君感慨地仰天而叹："给予，不在于多少，而在于正当别人困难时；怨恨，不在于深浅，而在于恰恰损害了别人的心。我因为一杯羊羹而逃亡国外，也因一碗饭而得到两个愿意为自己效力的勇士。"

第74节：第七章用对人，才能做对事(10)

《三国演义》里的曹操更是因为对待"小人物"态度的不同而影响大业。在官渡之战兵处劣势时，曹操听说袁绍的谋士许攸来访竟顾不得穿衣服，赤着脚出来迎接，对许攸十分尊重。许攸感其诚，遂为曹操出谋划策，帮了他的大忙。礼贤下士的曹操借助这个"小人物"的力量成就了许多大事。

然而曹操也吃过忽略"小人物"的亏，当他正一帆风顺时，西川的张松前来献地图，他态度傲慢，以至于给张松留下了"轻贤慢士"的坏印象，于是张松改变了主意，把本来要献给曹操的西川地图，转而献给了刘备。这对曹操来说不能不是事业上的一大损失。可以想象，曹操对张松如果像当年对许攸那样尊重，西蜀的地盘说不定早就成了曹操的了。

□善用不同性格的人

一个人能耐的大小以及性格的变化在一定程度上取决于他的禀性，禀性恶的人不能指望他为善，禀性懒的人不能指望他做事勤快，野猫身上不长老虎尾巴，老鼠口里长不出象牙。注重道德和品行修养的人不会干凶恶阴险的事，追求公平正直，心无偏私的人不会伤害朋友。什么样的人，就有什么样的表现，以下12类性格不同的人，其行为必然各异。

1．雄悍之人

这种人有勇力，但暴躁，认定"两个拳头就是天下"，恃强鲁莽，为人很讲义气，敢为朋友两肋插刀，属性情中人。他们的优点是为人单纯，没有多少回肠弯曲的心机，敢说敢作敢当，有临危不惧的勇气，对自己衷心折服的人言听计从，忠心耿耿，赤胆忠诚，绝不出卖朋友。缺点是对人不对事，服人不服法，任凭性情做事，只要是自己的朋友，于己有恩，不管他犯了什么错误，都盲目地给予帮助。因其鲁莽，往往会突如其来的坏事情。

随着社会的进步和文明化的增长，这类人的性情正在变化，理智的成分增强了，演变成敢拼敢闯的开拓型人才。又由于义气成分的减少，个人意识的增强，加上社会提供给个人创业条件的丰富，现在忠心耿耿、死心塌地的人正在减少，为朋友两肋插刀的表现也有许多在发生变化。

2．强毅之人

这种人性情硬朗，意志坚定，刚决果断，勇猛顽强，敢于冒险，善于在抗争性的工作中顽强拼搏，阻力越大，个人力量和智慧越能得到淋漓尽致的发挥，属于枭雄豪杰一类的人才。缺点是易失于冒进，骄傲于个人的能力，服人不服法。权欲重，有野心，喜欢争功而不能忍。他们有独当一面的才能，也能灵活机动地完成使命，是难得的将才。但要注意把握他们的思想和情绪变化，这可能是他们有所变化的信号。

3．宏阔之人

这种人交游广阔，待人热情，出手阔绰大方，处世圆滑周到，能获各方面朋友的好感和信任。他们善于揣摸人的心思而投其所好，长于与各方面的人打交道，混迹于各种场合而左右逢源。适合于做业务工作和公关，能打通各方面的关节。但因所交之人龙蛇混杂，又有点讲义气，往往原则性不强，受朋友牵连而身不由己地做错事，很难站在公正的立场上论事情的是非曲直，不适宜矫正社会风气。

4．好动之人

这种人性格开朗外向，作风光明磊落，志向远大，卓尔不群，富有开创精神，凡事都想争前头，不甘落在人后，往往从中产生出莫大的勇气和灵感，不轻言失败，成功欲望强烈，永远希望自己走在成功者的前列。缺点是好大喜功，急于求成，轻率冒进，如果在勇敢磊落的基础上能深思熟虑、冷静应对，则能取得重大成就。又因为妒忌心强，如果不注重自身修养，会为嫉妒而犯错误。如果将嫉妒心深藏不露，得不到宣泄，可能偏失到畸形的程度。

5．柔顺之人

这种人性情温和，慈忍善良，亲切和蔼，不摆架子，处事平和稳重，能够照顾到各个方面，待人仁厚忠恕，有宽容之德。如柔顺太过，则会逆来顺受，随波逐流，缺乏主见，犹豫观望，不能果决，也不能断大事，常因优柔寡断而痛失良机。

因与人为善又可能丧失原则，包容袒护不该纵容的人，许多情况下连正确的意见也不能坚持，对上司有随意顺从的可能。如果果决刚断一些，正确的能极力坚持或争取，大事上把握住方向和原则，以仁为主又不失策略机变，则能团结天下人才共成大事。这就是曾国藩所说的"谦卑含容是贵相"。否则，只是幕僚参谋的人选。

第75节：第七章用对人，才能做对事(11)

6．固执之人

这种人立场坚定，直言敢说，也有智谋，可以信赖，行得端，走得正，为人非常正统，不论在思想、道德、饮食、衣着上都落后于社会潮流，有保守的倾向，也比较谨慎，该冒险时不敢，过于固执，死抱住自己认为正确的东西，不肯向对方低头，不擅长权变之术。

这种人是绝对的内当家，是敢于死谏的忠直大臣。

7．朴实之人

这种人胸怀坦荡，性情忠厚淳朴，没有心机，不善机巧，有质朴无私的优点。但为人过于坦白真诚，心中藏不住事，大口没遮拦，有什么说什么，太显山露水，城府不够，甚至可能被大家当傻瓜看，作为取笑的对象。与这种人合作，尽可以放心。但因缺乏心眼，办事草率，有时又一味蛮干，不听劝阻；该说的说，不该说的也说。虽说坦诚不二是为人处世的不二法门，但一如竹筒子倒豆，少了迂回起伏，也未必是好事。如果能多一份沉稳，多一点耐心，正确运用其诚恳与进退谋略，成就也不小。傻子的聪明之处正在于知道如何运用他的"傻"。

8．拘谨之人

这种人办事精细，小心谨慎很谦虚，但疑心重顾虑多，往往多谋少成，不敢承担责任，心胸不够宽广。他们驾轻就熟，在力所能及的范围内很圆满地完成任务。一旦局面混乱复杂，就可能头昏脑胀而作不出果断、正确的抉择，难以在竞争严酷的环境中生存。他们生活比较有规律，习惯于井井有条而不愿随便打乱安静平稳的节奏。适合于做办公室和后勤等按部就班、突变性少的工作。

9．沉静之人

这种人性格文静，办事不声不响，作风细致入微，认真执著，有锲而不舍的钻研精神，因此往往成为某一个领域的专家和能手。缺点

是过于沉静而显得行动不够敏捷，凡事三思而后行，抓不住生活中擦肩而过的机会。兴趣不够广泛，除兴趣所在之外，不大关心周边的事物。尽管平常不大爱讲话，但看问题又远又深，只因不愿讲出来，有可能被别人忽略。其实仔细听听他们的意见是有启发的。

10．辩博之人

这种人勤于独立思考，所知甚博，脑子转得快，主意多，是出谋划策的对手。但因博而不精，专一性不够，很难在某一方面做出惊人的成就。不愿循着前人的路子，因此多有标新立异的见解。口辩才能往往也很好，加上懂得多，交谈演讲时往往旁征博引，让一般人大开眼界。如能再深钻一些，有望成为百科全书式的人物。为人一般比较豁达，因此也能得到上下之士尊敬。

11．清正之人

这种人清廉端正，洁身自爱，从本性上讲不愿贪小民之财，负有同情心和正义感，因此看不惯各种腐败而不愿为官，即使为官也是两袖清风，不阿谀奉承，偏激的人就此辞官不做，去过心清神静的神仙日子。由于他们原则性极强，一善一恶界限分明，有可能导致拘谨保守，又因耿直而遭奸人嫉恨陷害，难以在政治上取得卓越成就。有狂傲不羁个性的反而在文学艺术上会有惊人的成就，在那个天地中可以尽情自由地实现他的理想和抱负。

12．韬谲之人

这种人机智多谋又深藏不露，心中城府深如丘壑，善于权变，反应也快。如果立场不坚定，易成为大奸之人，往往见风使舵，察言观色确定自己的行动路线，诡智多变。如果忠正有余，则会成为张良一类的奇才。

办事能采取比较得体的方法，表面谦虚，实际上不会吃人哑巴亏，暗藏着报复心。

用人讲求乱世用奇，治世用正。这种人不论在乱世还是治世，都能谋得自己的一席之地，是懂得变通的善于保全自己的一类人。因诡

智多变，可能节气不够，不宜选派这种人掌管财务、后勤供应等事。

读心术的目的不仅在于知人，更重要的是在了解其人之后采取相应的措施去用人。以上12种性格之人，由于特性不同，因而在识别之后，使用也应该不一样。

英国的蒙哥马利元帅有这样的一段话：

"我们把军官分成四类，聪明的、愚蠢的、勤快的、懒惰的。每个军官至少具备上述两种品质。那么，聪明而又勤快的人适宜担任高级参谋；愚蠢而又懒惰的人可以被支配着使用；聪明而又懒惰的人适合担任最高指挥；至于愚蠢而又勤快的人，那就危险了，就立即予以开除。"

第76节：第七章用对人，才能做对事(12)

□ 合理分配工作

汉高祖刘邦在总结自己之所以战胜项羽的原因时说："论带兵打仗，我不如韩信；论管理钱粮，我不如萧何；论运筹策划于帷幄之中，决胜于千里之外，我不如张良。但是，三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。"可见用人得当，分配工作合理是十分重要的。

作为领导者应如何分配工作呢?

1．在指导思想上要"远"、"近"结合

领导者分配工作应首先考虑分配对象能否完成任务，并保证总体目标的实现。但是，如果长此以往地满足于这一点，忽视和放松对属下的培养和工作积极性的调动，势必带来单位生机、活力的减弱和后劲的不足。正确的指导思想应该是"远"，"近"结合，既注重眼前任务的完成，又要注意从长计议，在培养人才，增强后劲上下功夫。比如：对精兵强将要力求少分配或不分配单调、重复、琐碎的工作，主要让他们在重点单位和关键环节上发挥作用，施展才华，锻炼提高；对能力比较弱的同志既要交任务、压担子，又要教途径、讲方法，使其在完成任务的同时，不断提高业务水平和工作能力；对长期在一个岗位上工作而满足现状，政绩平平的同志要适时放到新的环境或扩大工作范围。这样，就能调节其工作情趣，激发进取意识，保持经久不衰的工作积极性。

2．在工作标准上要高低适度

在同等条件下，领导者分配工作标准要平等待人，公平合理，否则，你的下级必定不满。人说："不怕苦，就怕不公"，就是这个道理。但是，在内在素质、外在条件等因素均有差异的情况下，既要一视同仁，从严要求，又要因人而异有所区别。比如：对能力强、潜力大的同志可适当增大工作难度，提高工作标准；对得心应手、任劳任怨、适合做具体工作的"老黄牛"式的同志，可适当加大工作的负荷

量，但又不能悬殊过大，鞭打快牛；对工作能力明显偏低并有自卑感的同志，在明确分配工作的标准时，既不能放松要求，迁就照顾，又要注意接近性和能力度，即"跳一跳能够着，激一激能上去"，如果可望而不可即，会使其丧失信心，失去希望而产生逆向反应。

3．在人才组合上要"强弱"互补

特别是在需要多人紧密配合才能完成一项具体任务情况下，在确定人员、明确职责和具体分工时，既要充分发挥各自的优势，又要注意发挥他们之间的合力和互补作用，力求做到使其心理上相融，性格上相合，能力上相补，达到1＋1＞2的最佳效果。派粗心者时，伴一个细心的人；性格急躁的，配个稳健的，使之互相提醒，互相开导，取长补短。《水浒传》中，为探明祝家庄虚实，宋江和吴用派了性情急躁的杨林，同胆大心细的石秀并行。"三合土"之所以比普通土结实，原因是土、砂、灰三者有机结合，发挥了各自的互补作用。

4．在具体人员上要"长"、"短"兼用

一个人身上"长"和"短"，不是固定不变的。"长"可以"短"，"短"也可以变成"长"。领导者分配工作时在允许的条件下，要力求扬长避短，尽量照顾各自的特长，使其有用武之地，这对调动积极性、搞好工作是非常有益的，但是，当一个人对自己"短缺"，有了深刻的认识和改正的决心，并希望上级考验时，采取"短兵长用"的方法，往往会收到意想不到的效果。"学雷锋标兵"朱伯儒把房门钥匙交给一个钻入室内的小偷，小偷不但打消了偷朱家东西的念头，并且下决心洗手不干，鼓起了生活的勇气，就是典型例证。

□充分合作才有力量

合作是所有组合式努力的开始。一群人为了达成某一特定目标，而把他们自己联合在一起。拿破仑·希尔把这种合作称之为"团结努力"。

"团结努力"的过程中最重要的三项因素是：专心、合作、协调。

如果一家法律事务所只拥有一种类型的思想，那么，它的发展将受到很大限制，即使它拥有十几名能力高强的人才，也是一样。错综复杂的法律制度，需要各种不同的才能，这不是单独一个人所能提供的。

第77节：第七章用对人，才能做对事(13)

因此，只是把人组织起来，并不足以保证一定能获得创业的成功。一个良好的组织所包含的人才中，每一个人都要能够提供这个团体其他成员所未拥有的才能。

几乎在所有的商业范围内，至少需要以下三种人才，那就是采购员、销售员以及熟悉财务的人员。当这三种人互相协调，并进行合作之后，他们将经由合作的方式，而使他们自己获得个人所无法拥有的力量。

许多商业之所以失败，主要是因为这些商业拥有的是清一色的销售人才，或是财务人才，或是采购人才。就天性来说，能力最强的销售人员都是乐观、热情的；而一般来说，最有能力的财务人员则理智、深思熟虑而且保守。这两种人是任何成功企业所不可缺少的。但这两种人若未能彼此互相发挥影响力，对任何企业，都不会发挥太大的作用。

即使你是"天才"，凭借自己的想象力，也许可以获得一定的财富。但如果你懂得让自己的想象力与他人的想象力结合，就定然会产生更大的成就。我们每个人的心智"都是一个独立的"能量体，而我们的潜意识则是一种磁体。当你去行动时，你的磁力就产生了，并将财富吸引过来。但如果你一个人的心灵力量，与更多"磁力"相同的人结合在一起，就可以形成一个强大的"磁力场"，而这个磁力场的创造力量将会是无与伦比的。

在生活中，大家也许会有这样的机会：假如你有一个苹果，我也有一个苹果，两人交换的结果每人仍然只有一个苹果；但是，假如你有一个设想，我有一个设想，两人交换的结果就可能是各得两个设想了。

同理，当独自研究一个问题时，可能思考10次，而这10次思考几乎都是沿着同一思维模式进行。如果拿到集体中去研究，从他人的发

言中，也许一次就完成了自己一人需要10次才能完成的思考，并且他人的想法还会使自己产生新的联想。

1＋1>2是个富有哲理的不等式，它表明集体的力量并不是单个人累加之和。

经营者要善于激发集体的智慧和力量，而不是随意扼杀它们。

这种集思广益的思维方法在当代社会已被普遍应用，它能填补个人头脑中的知识空隙，能通过互相激励、互相诱发，产生连锁反应，扩大和增多创造性设想。一些欧美财团采用群体思考法提出的方案数量，比单人提出的方案多70%。

可见，一个好的创意的产生与实施，创业者光靠自身的力量和努力是不够的，必须集思广益，必须在自己周围聚拢起一批专家，让他们各显其能，各尽其才，充分发挥他们的创造性作用。

如果没有其他人的协助与合作，任何人都无法取得持久性的成就。当两个或两个以上的人在任何方面把他们自己联合起来，建立在和谐与谅解的精神上之后，这其中的每一个人将因此倍增他们的成就能力。

这项原则表现得最为明显的，应该是在老板与雇员之间保持完美团队精神的工商企业。在你发现有这种团队精神的地方，你将会发现双方面都很友善，企业自然繁荣。

合作(Cooperation)，被认为是英文中最重要的一个单词。在家庭事务中，在夫妻之间的关系中，在父母与子女关系中，"合作"这个词，扮演了一个极重要的角色。由于这个合作的原则十分重要，因此，任何一位创业者如果不从领导才能中了解及运用这项原则，他将无法坚持及持久。

因为缺乏合作精神而失败的工商企业，比因为其他综合原因而失败的更多。各色各样的工商企业因为冲突及缺乏合作原则而告失败甚至毁灭。研究者不难发现，缺乏合作精神一直是各时代人类的一大灾

祸。为了更好地创业，使之走向成功和辉煌，良好的合作不可须臾或缺。

第78节：第八章菩萨心肠，霹雳手段(1)

第八章菩萨心肠，霹雳手段

"顺着毛摸"，可以用在平时与人相处，可以用在说服别人，也可以用在带领下属，效果可说是事半功倍。脾气再大、城府再深、主观性再强的人也吃不消这一招。因此，当你硬来不行的时候，不妨试试这一招！

□批评是不得已的手段

不少领导身上都有各种令属下情绪低落、失去积极性的毛病。

在同事面前随便批评人就是其中一例。大家知道，这种做法的效果通常是适得其反的。受批评的人不仅听不进批评的内容，反倒会因当众被斥而感到屈辱，在这种屈辱感的强烈作用下，内心必然会愤愤不平。在这种情况下，是不可能平心静气地进行反省的，反而会憎恨批评，并伴随着一种对领导的不信任感，继而想极力强化自己的辩解的合理性。

批评的目的始终在于通过适当的方式在适当的时间地点促使对方发生转变。而当着众人的面或在他人听得见的情况下对其进行批评，是与批评的目的极不相符的，也根本不可能达到批评的目的。当对方受到这样的批评时，只会认为是上司在有意给自己难堪。

当你确实需要对属下进行批评时，必须是一对一，而且要在他人听不见的情况下和个别交流的场所进行。这是作为领导者所必须严格遵守的原则。

当然，也有不少人对此持有相反的意见。认为有时也需要"杀一儆百"，当着众人的面去批评一个人，这样就会使其他人从中受到教育，不再发生这种事情。其实这种观点在现实中是行不通的。因为，一般来说，在场的其他人有的可能是品头论足，有的则可能是对批评者很同情，有的则可能是把它当成与己无关的耳旁风。假若是大家共同存

在的问题，也不必明确地提出批评对象来。不点名地向全体人员正式提出，希望大家注意某一点才是正确而有效的批评方法。

还有一种观点认为，对一个大家都不信任的属下，领导是完全应该这么做的。因为当上司当着大家的面批评这个"众矢之的"时，等于是在表明上司认同大家的看法，完全站在大家一边，大家就会因此而信赖这位上司，而且还可以牵制旁听者当中有问题的人。

在对那些有问题的人采取了种种方式的教育均告无效时，作为不得已为之的最后手段，也许可以试试。然而除了这种极特殊的情况外，运用这种方法是极不妥当的。因为批评归根结底是为了促使对方发生转变，而不是把某人归为另类。当众批评，有时还会让对方抵触批评的态度变得越来越顽固。虽说有周围人的牵制，但它不能说是建设性的制约力量和行为，弄得不好，甚至会使上司本人感到无法开展工作，呆不下去，提出辞职。

即便是一对一地进行批评，也要考虑对方对问题的自觉认识的程度、顽固程度以及为什么会这样做的原因。否则的话，单刀直入地进行批评有时也难奏效。

如果认为打开对方的心扉是解决问题的先决条件，或觉得单刀直入地批评反而可能会招致不信任时，就应该找个可以暂时让对方停下手头工作的地方，耐心细致地听听对方的说法，在此基础上再提出自己的规劝之言。

□适当批评下属的错误

下属犯错是难免的，领导怎样去对待呢?那就要批评改正。批得轻，难以改正；批得重，容易形成对抗。给领导的好办法就是表演一场黑白脸的批评戏。

独角戏难唱，如果另有一个人配合，一搭一唱，效果必定很好。

例如，领导严厉斥责一名年轻下属时，领导的助理可以悄悄地将这名职员拉到另一个房间，扮演母亲的角色，告诉他："领导是希望你

将来能……"；如果觉得言过其实的话，也可以在后面加以叮嘱，以免其自满自大产生任何疏忽。

所以领导一般扮演黑脸，对部下大而化之，强悍一些，而助理则应心思细密，缓解矛盾，从中调停，演一个白脸，这样，才能一起唱好这出戏。

有些领导妄自逞能，一人演两角，一边称赞，一面叱责，结果弄得部下丈二和尚摸不着头脑，自己也弄得里外不是人。

在一般公司中，若要有效地进行赏罚，也必须由两个人来担任两个角色，合作来完成，不可奢想一人占两角。

因此，领导要相机而动，掌握技巧。

1．当下属不愿认错时，决不含糊

第79节：第八章菩萨心肠，霹雳手段(2)

批评斥责的目的是使部下改正缺点，以后不再重犯。所以对不愿认错的部下，一定要严加斥责，让黑脸占主角，白脸迟些上场，因为对这样的部下，要先挫其傲气，否则白脸过早上场，他还以为是援兵到了，更加不悔改了。

2．对认错态度好的部下，点到为止

对待下属，切不可伤其自尊心，损了面子。脸皮薄的部下，不可过于严厉，点到即止，让白脸发挥更大作用。

3．你所选的白脸一定要可靠，配合得当才行

白脸的作用很关键，如果他信口开河，其后果不堪设想。聪明的、有能力的领导，在下属出现失误时，懂得站在下属的立场上为他们排忧解难，当他们的挡箭牌。

批评他人必须掌握度，不能突破对方的心理承受能力。因为批评的目的是指出错在哪里，不是为个人出气，把他人整垮。批评者只是充满善意地向他人进忠告，忠告固然应该深刻，刺激信号应到位，力争让对方认识到过失的严重而幡然悔悟，但忠告必须使人能够忍受痛苦、自责、羞愧的折磨而不至于伤害自尊心。

□表扬与批评四六开

从管理角度激发属下的工作动机，不仅要及时进行适当的表扬，而且也需要对他的缺点错误及时而又明确地提出批评。

尽管这是一个领导者应当做到的，然而却有很多人未必能够做得到。不对属下的错误缺点提出批评，真的就意味着你认为属下的所作所为没有可指责之处吗?要知道，这是在纵容属下滋长蔓延各种不良作为和想法，势必会对你领导的部门造成管理秩序的混乱--不仅会害了那些有小毛病的属下，也会让那些忠诚老实、踏实工作的人感到很不公平，不是对以这种方式工作的领导产生不信任，就是向那些害群之马看齐。一旦到了那个时候，你的麻烦可就大了!

为什么我们不能旗帜鲜明地对不良行为和作风进行批评呢?多数原因恐怕还在于我们的身上。在我们的心里实际上存有某种不好意说出口的东西--生怕得不到属下的信赖和支持，担心批评会招致属下的误解或反感。

为什么会出现这种问题呢?也许是因为初次与属下见面时，没有充分认识到他们的长处，也没有明确地表扬过他们。其实，就算真的是那样也不要紧，尽管多少有点晚了，但从现在做起也还来得及。如果你在过去与属下的接触只停留在工作交往上，表面看起来有些冷冷淡淡，那么不妨找个时间重新与其进行深入的交谈，把对方深思熟虑拟订出来的工作计划作为你近期工作的重点予以安排。形势很快就可得到改观。

要知道，发现一个人的优点和缺点而不提出来，可不是一个领导者所应有的做法。

然而要想切实履行作为领导者应尽的职责，也并不是件容易的事。一直以来，我们似乎认定了一个表扬与批评的准则：工作成绩好就表扬，不好就批评；对自知有过失，心理上压力很大的人，就不应该再去责备他了。其实，正确的做法应该还要对后者有的放矢地给予安慰，鼓励他重整旗鼓；而对那些即使做出很好的工作成绩，却又没有充分认识为什么取得成功、忘乎所以、耀武扬威、过分强调个人作用的属下，也要针对他们的这种思想给以认真的批评和引导。

其实我们要做到并不太多：该表扬的大胆当面亲口表扬，该批评的明确给予批评。但它却表明了一个你对属下行为的评价尺度，也是一个团队价值观的体现。假若属下干得出色，而领导无动于衷，干得不好领导也毫无反应，那么，这种麻木不仁的领导是无法带领属下奔向成功之路的。只有当领导的对属下的所作所为一一做出明确反应时，一个团队或单位才能够有一个生机蓬勃、进退有序的局面。

至于表扬与批评的比例问题，似乎表扬稍多点为好。如果批评分量过大，很可能导致消极空气蔓延，而一味表扬，则又会让属下产生

骄傲自满的情绪，有时甚至会产生误解，认为领导是在用戴高帽、吹气球的方式来满足大家的虚荣心，久而久之也会引起不良反应。

第80节：第八章菩萨心肠，霹雳手段(3)

是不是六分表扬，四分批评效果会更好些?当然，这还要看一个单位的工作成效、员工的成熟度如何，而有所不同。但是，表扬多于批评仍不失为一条较理想的原则。

总之，要想成为属下心目中理想的领导者，你就必须是一个对事物敏感而又能公正公平公开及时作出反应的人。"赋予属下以积极工作的动机"，是一项说起来简单，做起来复杂的工作。要想真正把它做好，还需要你能对属下的行为及时做出明确反应，做到有表扬有批评。

□表扬是一种"翻倍法"

表扬的力量有多大?表扬就是鼓励下属工作积极性的一种翻倍方法。表扬能让一个人为你甘心服务吗?作为一个领导、主管，你也许对表扬的力量有所怀疑而不敢使用。现在，你必须改正过来!

你希望一个人誓死忠实于你并全力支持你吗?你希望得到他的精诚合作和心甘情愿的服从吗?你希望他信任你并尊重你吗?只要你希望得到这些，那你所要做的只有一样：表扬他，不是一次，而是要经常地表扬他，不怕次数多。

表扬他的方式很多，比如说告诉他，他做了一件很了不起的事，你是如何如何地需要他，几乎到了离开他就不行的地步，他在你的理想中，你是感到如何地幸福等等。

我们都渴望能够得到一句表扬的话，我们都需要被人承认和被人欣赏。每个人都喜欢被人恭维，谁都不愿意默默无闻。正像马克·吐温曾经说过的那样："一句恭维话足能使我生活两个月。"

你的表扬要显得慷慨大方一些。好听的话，拜年的话，你尽管说，绝不能在说话方面表现出任何吝啬。其实，这也并不费什么事，更不需你付出什么代价，只要你张张嘴就可以了。但在表扬别人的时候，有两点要记住：

1．绝不能表现出你表扬他是想换取什么回报；

2．不能使被你恭维的人感到你想得到他的恭维。

表扬是使一个人感到自己重要的最好方式。批评则是激坏一个人，使你成为他的敌人的最为迅速的方式。如果你批评了一个人，他马上就会恨你。批评是毁灭一个人的自尊心的最有效的方式。

如果能记住这样一句话是明智的：没有人会错误批评自己的，不管他可能错到了什么程度。他总会找到一些借口去为自己的行为争辩。如果一个人不能够接受自己对自己的批评，那他怎么会接受别人的批评呢?我这么说并不是有意在误导你。我可以在这里毫不犹豫地告诉你，虽然我不批评别人，但这并不妨碍我争取必要的手段改正别人的行为和规范别人的行为，尤其是在非这样做不可的情况下。

为什么表扬能使一个人焕发那么大的力量呢?个中原因是，每个人都希望得到别人的看重。

每个人都想引起别人的注意，不管他愿意承认还是不愿意承认。他想有人听他的话，他心中有燃烧着的欲望，甚至可以说是一种永远无法满足的渴望，那就是希望被人们看重，被人们承认，被人们欣赏、羡慕。总而言之，每个人都想成为一个人物。

难道你认为你不是这样想的吗?请告诉我，你有没有当你讲笑话讲得最起劲的时候，突然有人插嘴改变话题的情形?当时你会有什么感觉?你大概恨不得想勒死他，不是吗?你真想知道你为什么会有那种感觉吗?那只是因为他不懂礼貌打断了你的话吗?不是，而是你感到那样是因为他小看了你的价值。他的那种做法会使你感到渺小，没有意义、不重要。他把他自己放到了中心位置，把你推到了聚光灯照明圈之外。

现在让我们把你们公司在郊游野餐时拍摄的一张照片拿给你看。你的眼睛首先往哪里看呢?当然是你自己。为什么呢?因为你最感兴趣的是你自己而不是别人，这并不是批评，只是一种实际情况。人对自己大凡都是如此。从我的观点看，我就是一切事物的中心，世界绕着

我转。如果从你的观点看，你就是一切事物的中心，世界将绕着你转。其他人的感觉也是同样的。

当你与下属打交道的时候，你应牢记下面几点：

第81节：第八章菩萨心肠，霹雳手段(4)

1．每个人都是利己主义者，他需要某种程度的被注意、被欣赏和被承认；

2．每个人都是对自己比对别人更感兴趣；

3．每个人都感觉他是一切事物的中心，世界要绕着他旋转；

4．你遇到的每个人都希望被人们看重和被高度评论；

5．每个人都在不同程度上被别人需要，他希望在工作中、在家庭中、在教堂里，或在俱乐部里，都有被人认为是不可缺少的感觉，他希望感到别人没有他就不行；

6．每个人都会不惜一切代价地争取他所迫切需要的感人关注和被人承认，只有这样，他才会感到自己更为重要。

不要认为表扬下属可有可无，否则你会为此付出沉重的代价--至少，你将得不到他的忠诚!

□来个挥泪斩马谡

有时候，属下犯的错误非常严重，领导必须执行某种形式的惩罚。当必须用到惩罚时，你就用，不要犹豫。拖得越久，对你和应该受惩罚的人来说，日子就越难过，也越容易使别人误解你的惩罚不公平。

惩罚时，通常要附带某种形式的纠正行动，假若你惩罚的目的只为防止未来，那你应谨记主要的防止未来因素，而不必太过严厉。

惩罚的一个重要含义不只是为了惩罚而惩罚，而是在达到惩罚的目的。

在拉丁文字根里，"惩罚"的意义就是"教导"。惩罚的轻重全视领导想"教导"对方的程度。假若你要团体中的成员尊重他们的领导并尊重自己，要求他们做事达到最高标准，这就要靠慢慢教导，并不是一蹴可就的。你无法平日放松，一下就要求严格。

华盛顿曾说过："使人达到适当的服从，并不是一朝一夕可以成功，甚至也不是一月一年之功。"华盛顿明白，要培养一个团体的高标准纪律，乃是件极其艰苦的工作，需要花费很长的时间才能达成。

但他还未说出另一件事，那就是一个团体的纪律已经败坏，要想重整比新建还要难上几十倍。这就是为什么有些军事将领和民间领导被调职的原因。因为旧领导不能维持团体高度标准的纪律，只有换新领导来扭转乾坤。只有新领导也许有希望建立坚强的纪律，重建这个团体；旧领导通常已无能为力。

假若你的团体纪律已在走下坡路，那你该怎么办?首先你应该为自己建立一个高标准的规模。你别指望你自己做不到，而能要求属下维持高标准的纪律。

第二步，找出某个范围来，先集中全力整顿这方面。

譬如说，你的团体每天午餐时间是规定一个小时。多年来大家全是拖拖拉拉地不遵守，有的人不但超过一个小时，甚至快两小时还未回到办公室。

假若你是新来的领导，你可以同时做许多新的改革，假若不是，你就无法如此做，首先只专门解决一个问题。

你应将为什么这种现状无法接受的理由全部列出来。譬如说，这对公司是一种欺骗，这是不敬业，客户商谈业务会找不到人，团体形象会遭到破坏，为按钟点计酬人员及年轻职员做不良示范等等。

然后你应下决心惩罚那些还不遵守公司规定的人。这可以用罚薪或是留职查看等等方式，到必要时你也应不惜开除人。这全看你的意思，但要注意绝对公平合理。

同时你也应将整个情况衡量一下，大家都将午餐时间拖长，是否有其它的原因?要如何来处理?你考虑事情是否完全周到?

等一切都准备好以后，你可以召集全体人员，当面告诉他们这个问题和解决的办法，你还应该有回答任何问题的心理准备。假若你明白你自己要讲的是什么问题，属下才会明了你是对的，然后他们才会

支持你。事实上你会发现，看到你这样做，那些平日守规矩的人一定很高兴。他们会觉得多年来有很多人都拖延午餐时间，相对来说，等于是掠夺了守规矩的人的时间，加重了他们的工作负担。

等到你解决完这个问题，接下去再解决另外一个，这样做事情会进行顺利得多。当然，你会希望尽快使整个环境改观，这是应有的想法。但反过来说，你要是操之过急，在纪律松弛已久的情况下，你会引起太多的怨恨。这种怨恨反而会影响你的改革，引发其他许多问题。

第82节：第八章菩萨心肠，霹雳手段(5)

但是，不管你要做什么改变，一旦开始，就要往正确方向继续迈进。

□上下不要颠倒

上下级的关系在工作时间里万万不可颠倒，领导和下属要保持领导与被领导的关系，以防下级越权，对你造成威胁。

领导和下属之间无论多么亲密，他们的位置始终是不能变的：领导在上，下属在下。上下颠倒只会招致失败。

不知是否因为社会变得富有，导致现今我们很难遇到为了伸张自己的信念而与人激烈辩论的人。大部分的人皆保持着无所谓的心态，而且避免伤害对方。

"别人是别人，我是我。""只要能够过自己喜欢的生活就可以了。""要是能打理好自己的私生活，何必去议论别人谁对谁错。"抱着以上种种见解的人是愈来愈多了。

在这种风气下培育出来的年轻人，很少有机会遇到挫折。他们未曾被父母亲责骂过，也不曾遭到邻居老人的训斥。很多老师对学生也尽量采取温和教育。因此，要对这一代的下属批评并非易事。

你必须做到一件事：与下属保持一定的距离。因为在下属的脑中没有上下的观念。

有时你以平和的口吻对下属说话，对方却误以为你在与他交换意见或开讨论会。若下属的年龄与你相仿，情况可能更加难以处理。甚至下属会认为你与他是平等的，你们只是朋友的关系。

你必须使下属清楚区分你们之间的立场并不相同--我是官，你是兵。基于此，情绪性的发怒会有其正面的效果。你必须使对方了解"我是在生气，是在责骂你"，或许这时你更需要一记相应的猛拳。

如果你突然怒骂一位尚未习惯于被批评的下属，则可能使对方觉得愕然。他会感到极端地害怕，甚至反抗："这种公司，我待不下去

了。"

曾经有这么一个例子，一位被公司派到外地出差的新职员，每次出差都需要母亲随侍在旁，这是父母亲过度保护造成的结果。像这种人即使受到些微小的挫折，也会想要离开所处的环境，以避免接触烦恼。

像这种职员，一旦离职或许你会因此而被他人批评："就是因为领导不好，才使他待不下去。"相信你的内心不会好受；若你能用心栽培他，或许有一天他会成为公司的中坚分子也说不定。因此，尽量避免下属辞职较妥当。那么，此时你该如何处理呢?

不习惯被责骂的年轻人，当然也不会习惯向他人道歉。

在工作场所中即使你对他斥责，他也不会对你表示歉意。即使他内心非常后悔，他也不会表现出来。

通常领导在责备下属时，若下属表示歉意，批评就会油然而止；若下属始终保持沉默，或者净是说些毫无道理的借口，领导更会怒火中烧。一旦演变至此，领导的责骂会超越界限，永无休止。

只要你发现"这小子很狡猾"时，就不要继续穷追不舍，否则你会弄不清楚自己是为什么而发怒。

有些下属不习惯被责骂，有的甚至要求领导夸奖自己，他们会若无其事地说："我是那种不被别人捧就没有干劲的人，若被责骂的话，就会想辞职不干!"

这类型的下属其实就是将自己的个性隐藏起来，当然也掩藏自己应负的责任。他们卑怯，却又要求他人不能批评只能赞扬，非常自私自利、好逸恶劳。若你的手下中有这种类型的人时，你必须在平常便预备好各种批评的方法，并且努力使他了解你真的很重视他。

一般来说，非常讨厌被责骂的人，总无法了解被批评始于何时，以及将以何种方式结束，他就是害怕这一点。因此，当你对下属说："你来会议室一下。"花上个30分钟，你一面听他的辩解，一面指

出他的犯错之处，而在批评之后，就应该以"今后要更加小心"这句话来作为结束。

这类批评的方式在使用几次之后，通常被责骂的人就能事先做好心理准备。即使在被批评时，也能暗自忖度："再忍耐15分钟就可告一段落!"若下属能够达到此境界，他再也不害怕批评了。

如果被批评的机会增加，下属甚至能够分析领导们的习性，比如"那位主任相当重视不二价意识"，"对于顾客抱怨的处理很敏感"及"似乎极端厌恶迟到"等等。

第83节：第八章菩萨心肠，霹雳手段(6)

批评他人是件苦差事，被批评者更不好受。但批评对双方而言，是一个很好的成长机会。你应尽可能地将批评提升为进步的重要台阶。

随着批评机会的增多，你会成为批评高手，而对方亦能成长为一个能够适当应付批评的职员。换句话说，批评与被批评的"呼吸"会渐渐地融合成一体。

此"呼吸"在任何场合，皆扮演着重要的角色。它在人与人的交往上，是一个不可欠缺的互动关系。若不充足，人与人之间的对话会变得不投机，永远无法了解对方的用意。

交涉、折中、讨论、辩解、质问、谢罪等等，皆是由于"呼吸"的融合才有其正面的意义。若欠缺"呼吸"，批评与被批评就失去了意义，你将因此错失难得的成长机会。

当人们认真地向对方兴师问罪时，才会说出真心话。批评者也好，被批评者也好，若双方皆能以诚心来沟通，相信可以更加深彼此的理解程度，对于往后的一切事物，亦能产生相当大的裨益。若你将此机会视为仇恨或者无视其价值，则相当令人惋惜。

"虽然有些不放心，但是已经批评过，相信他应该能理解了!"当你有此念头时，批评行为便可打住。然后最好在一旁默默地观察下属的反应，再思考对策。

批评时，即使下属没有做适当的回应，你也不要生气，也许他已经在反省，并且改善自己的工作态度。有时，下属理解的程度，通常会超乎你的想象。

即使如此，你的内心依然感到不安。你会担心下属若继续做相同的任务，应毫无问题，但若有一天下属被调到其他部门服务时，会不会无法适当地处理客人的抱怨?然而凡事并非全如你所想的那么困难，理应不会发生这种状况。

以前那位轻易提出辞呈的下属，在习惯了工作性质，累积了丰富的经验之后，成为一位能够圆满解决各种问题的上班族，此类例子可说屡见不鲜。

身为领导的你不要太钻牛角尖，不要鸡蛋里挑骨头唠唠叨叨说个没完，这才是上策。

当下属没大没小，没上没下的时候，你一定要该批评就批评，不要再三容忍。

□惩罚不是管理的目的

惩罚是管理的必要手段，但却不是管理的目的。

作为领导，一定要弄清楚，惩罚下属并不是为了惩罚而惩罚，而是为了改正下属的错误，使下属成为真正的人才。虽然这种动机没错，我们也能理解，但事实上我们完全可以用别的手段来达到改正下属错误的目的。惩罚的方式一般有批评、罚款、责令写检讨书等，其结果要么给下属的自尊带来伤害，要么给下属的收入带来损失，更严重的甚至有体罚。事实上，只要是惩罚，就会给下属带来伤害，这种做法会在下属身上激起程度不等的反抗，它的效果得大于失。

现在，不妨以批评为例。

有时想想，你似乎可能会觉得没有什么必要去改正别人的错误，但是如果你认真地检查一下你每天的工作，你马上就会发现还是有这种必要。如果你是某一个部门的经理，一个工厂的监工，一个业主，某种工作的执行人员，即使你仅管辖两三个人，我敢保证你几乎每天都会发现有人做出了什么错事。

在这里首先声明一点，在改正一个人的错误时，绝对不批评他。没有一个人想挨批评，批评是一种最能置人于死地的武器，它有毁灭一个人的杀伤力，关于批评你能记住的最好的一件事就是：忘掉它。

当你矫正一个人的错误的时候，你完全没有必要批评他，更没有必要毁灭他。改正一个人的错误的最好方法是告诉他怎样做才能把事情做对，你可以提出忠告，可以提出一个商量的办法，也可以给予指

导。总之，在矫正的过程中最好不要给他留下你是在改正他的毛病的印象。我想向你展示如何矫正了一个人的错误，又丝毫不会丧失驾驭他的卓越能力。当你学会了如何说这些让谁听了都没有丝毫反感的话时，你就能够做到这一点。

事实上，作为一个领导，你完全可以不用批评、罚款等惩罚的方式来改正下属的错误，如果你做到这一点，你得到的好处要比用惩罚的方式多得多，例如：

第84节：第八章菩萨心肠，霹雳手段(7)

1．你会消除别人的某些不良习惯和不尽如人意的行为，尤其是你的雇员或者下属的不良习惯和不尽如人意的行为；

2．别人将会更好地为你服务，他们不会在同一样事情上连续犯两次错误；

3．个人和团体的纪律和风貌会得到改善；

4．你会从这些被你矫正过错误的下属身上，获得比未被你矫正过的人更加理想的效果；

5．由于工作纳入正确的轨道，生产和工作都会有所改进，利润将会提高。

也许你会问：如果我不用惩罚的方式，那我该怎样去纠正下属的错误--我总不可能让他放任自流吧，毕竟他还是我的下属。

说的不错，既然惩罚的方式既不能带来好的效果，又会让下属产生反抗，我们何不试试照着下面的16个步骤试上一试呢?

1．不要直接拎出一个人的错误；

2．首先取得全部有关的事实；

3．如果有必要进行一次正式的会晤，你要选择时间和地点；

4．在改正你的下属的错误时绝不要发脾气；

5．总要以真诚的表扬和称赞开始；

6．用你自己的观点去帮助能理解你的观点的人改正错误；

7．给你的下属以说话的机会；

8．要仔细地权衡所有的事实和证据，要排除任何倾向和偏见；

9．如果需要惩罚时，一定要处罚适当，不能过于严重；

10．让一个人自己选择处罚方案；

11．要强调获得的利益；

12．要以对这个人的工作给予真诚的表扬和称赞的话语结束同他的会晤；

13．要表扬每一个进步，不论这个进步有多么微小；

14．给你的雇员以超出他成绩的高度评价；

15．如果你有必要的话，要紧接着进行第二次会晤；

16．不要过于频繁地改正一个人的错误。

□压制别人并不能抬高自己

古人有"听君一席话，胜读十年书"之说，善于听的人可以通过听别人的议论，拓宽视野，增加知识，获取经验，增长见识，丰富阅历，这是自我完善的有效途径。古代时，名相子产不毁乡校便是广泛听取乡校中的议论，采纳雅言，鉴证得失，以乡校的议论作为镜子，及时发现失误和长处，及时采取有效的措施。

俗话说："三个臭皮匠，顶个诸葛亮"，便是这个道理，要集思广益，广泛地听取别人的议论，对于自身是大有裨益的。

听要善听，不能乱听，听了还要想。如果听了便当耳旁风，这样的听无异于竹篮打水。如果听了都牢牢记住，不加区分，不加择别，听一句记一句，则又会使自己思路出现"十"字叉口，最后，众说纷纭，莫衷一是。

处理比较复杂棘手的问题时，一定要深思熟虑，但一个人的思路毕竟有限，不妨听听来自各方面的意见，看看别人是怎样，权衡利弊，综合判断，得出结论。

博采众议最大的好处在于笼络人心。善于倾听别人的议论，会使别人心中感到受了重视，尤其在某些复杂难办的事情处理上，博采众议会产生意想不到的效果。

意见多为两类，一类是有关计划或方案策略的计谋意见。对这类意见，既要虚心听取，又不可偏听偏信。因众说纷纭，有是有非，有好有坏，就要善于区分，不可盲从。另一类则是指正工作得失、正误的批评性意见。俗话说："忠言逆耳。"对于这类意见，态度尤应谨慎。当然，无论是谁都不愿让人指责缺点。但是，批评无论对与错，恰当与否，都应欣然接受，做到虚怀若谷，襟胸坦荡。

汉初，刘邦、项羽争霸，项羽被逼得乌江畔横剑自刎。究其败因和刘邦取胜之道，不能不承认，刘邦用人之术高项羽一筹。刘邦善于听取部下意见，能够虚心接受，正确采纳。当时，刘邦手下有萧何、张良、韩信辅佐。刘邦善于用人，广泛听取手下谋臣武将的意见，集中大家的智慧，帮自己排除异己，一统天下。

而项羽则不会用人。其手下也绝非没有良才，其亚父范增老谋深算，精干老练，项羽却不能虚心接受他的意见，我行我素，固执己见，终至四面楚歌，功亏一篑。

第85节：第八章菩萨心肠，霹雳手段(8)

唐太宗在历史上是有名的明君，他善纳忠言，广听进谏。晚年时，他曾问魏征："近来，朝中大臣很少有像原来那样直言不讳地进谏之人，不知是何原因？"

魏征忙答："陛下不知，直言者是知道陛下开明，敢于冒天威而直谏；那些沉默者则是各有原因。依微臣看来，有的是生性怯懦，心中有话却又不敢当面直说，有的对陛下接触不深，不知陛下的开明，惟恐多言有失，也不敢言；有的则眷恋现有荣华，担心一语不慎丢了富贵，便也不可能积极发言。凡此种种，各怀他念，故而很少有人直谏。"

魏征的话很准确地描述了作为下属的心态与顾忌。所以说，身处上位者应善作伯乐，发现千里马，以图后用。压制别人并不能抬高自己，只有水涨才能船高。

□化解与下级矛盾的八项法则

领导者解决矛盾的过程便是建立威信的过程。你的思想水平、个性品质、管理才能、领导艺术，恰恰就体现在这里。

1．工作失利时，敢于主动承担责任

领导者决策失误是难免的，因决策失误而使工作不理想时，便须警惕，这是一个关键时刻。上、下级双方都要考虑到责任，都会自然产生一种推诿的心理。

把过错归于下属，或怀疑下属没有按决策办事，或指责下属的能力，极易失人心、失威信。

面对忐忑不安的下属，勇敢地站出来，自咎自责，紧张的气氛便会缓和。

如果是下属的过失，而你却责备自己指导不利，变批评指责为主动承担责任，更会令下属敬佩、信任、感激你。

2．把隔阂消灭在萌芽状态

上、下级相交往，贵在心理相容。彼此间心理上有距离，内心世界不平衡，积怨日深，便会酿成大的矛盾。把隔阂消灭在萌芽状态并不困难：

见面先开口，主动打招呼。

在合适的场合，适当开个玩笑。

根据具体情况做些解释。

对方有困难时，主动提供帮助。

多在一起活动，不要竭力躲避。

战胜自己的"自尊"，消除别扭感。

3．允许下级尽情发泄

上司工作有失误，或照顾不周，下属便会感到不公平、委屈、压抑。不能容忍时，他便要发泄心中的牢骚、怨气，甚至会直接地指责、攻击、责难上司。面对这种局面，你最好这样想：

他找到我，是信任、重视、寄希望于我的一种表示。

他已经很痛苦、很压抑了，用权威压制对方的怒火，无济于事，只会激化矛盾。

我的任务是让下属心情愉快地工作，如果发泄能令其心里感到舒畅，那就令其尽情发泄。

我没有好的解决办法，唯一能做的就是听其诉说。即使很难听，也要耐着性子听下去，这是一个极好的了解下属的机会。

如果你这样想，并这样做了，你的下属便会日渐平静。第二天，也许他会为自己说的过头的话或当时偏激的态度而找你道歉。

4．善于容人

尽力排除以往感情上的障碍，自然、真诚地帮助、关怀他。

不要流露出勉强的态度，这会令他感到别扭。不感激你不合情理，感激你又说不出口，这样便失掉了行动的意义。

不能在帮助的同时批评下属。如果对方自尊心极强，他会描绘你的施舍，非但不能化解矛盾，还会闹得不欢而散。

得饶人处且饶人，很快忘掉不愉快，多想他人的好处，才能团结、帮助更多的下属。

5．战胜自己的刚愎自用

出于习惯和自尊，领导喜欢坚持自己的意见，执行自己的意志，指挥他人按自己的意愿行事，而讨厌你指东他往西的下属。

上下级出现意见分歧时，用强迫的方式，要求下属绝对服从，双方的关系便会紧张，出现冲突。战胜自己的自信与自负，可用如下心理调节术：

转移视线、转移话题、转移场合，力求让自己平静下来。

寻找多种解决问题的方法，分析利弊，令下属选择。

多方征求大家的意见，加以折中。

假设许多理由和借口，否定自己。

第86节：第八章菩萨心肠，霹雳手段(9)

6．发现下属的优势和潜力

作为上司，最忌把自己看成是最高明的，最神圣不可侵犯的，而下属则毛病众多，一无是处。对下属百般挑剔，看不到长处，是上下级关系紧张的重要原因。

研究下属心理，发现他的优势，尤其是挖掘他自己也没有意识到的潜能，肯定他的成绩与价值，便可消除许多矛盾。

7．排除自己的嫉妒心理

人人都讨厌别人嫉妒自己，都知道嫉妒可怕，都想方设法要战胜对方的嫉妒。但惟有战胜自己的嫉妒才最艰巨，最痛苦。下属才能出众，气势压人，时常想出一套高明的主意，把你置于无能之辈的位置。你越排斥他，双方的矛盾就越尖锐，争斗可能导致两败俱伤。此时，只有战胜自己的嫉妒心理任用他、提拔他，任其发挥才能，才会化解矛盾，并给他人留下举贤任能的美名。

8．不必一味退让，必要时可反击制胜

对于不知好歹的人，必要时必须予以严厉的回击，否则不足以阻止其无休止的纠缠。和蔼不等于软弱，容忍不等于怯懦。优秀的领导精通人际制胜的策略，知道一个有力量的人在关键时刻应为自己维持自尊。惟有弱者才没有敌人。凡是必要的争斗，都不能回避。在强硬的领导者面前，许多矛盾冲突都会迎刃而解。伟人的动怒与普通人发脾气的区别在于是否理智地运用它。

□心平气和地谈谈

了解了自己的缺点，就应该及时去改正，而不是摆领导架子，依旧我行我素。否则，只会更增加一些下属的愤怒。

一些下属对你的领导工作心存不满，你是可以看出来的，如见到你之后总是表情十分冷淡，有时对你竟不予理会。作为领导，你自然

会感觉很没面子，心里多少会有一些不畅。但是，你要善于从中发现问题，找出其中存在的原因。

你可以找一找你下属办公室里的其他下属，通过他们间接地了解一下情况。因为他们经常在一起工作，彼此会了解得多一些，容易获得一些比较真实的情况。

你可以在万般无奈的情况下，直接找对你有意见的下属谈一谈。

由于不了解究竟下属对你为什么有意见，在什么地方、哪个环节有意见，所以你有可能有一点儿着急，想迅速从他那里得到答案。

但是，你还是需要忍耐一下，放松心情，以一种恰当的方式，与下属心平气和地交换一下思想、看法。

你不能这样说："你为什么对我这样？我究竟在什么地方惹着你了？你必须给我讲明白才是！"

这种不客气的语气，往往会引起对方的不舒服，从而不与你配合，对你默然不理。这样一来，你的问话也就得不到什么结果，欲速则不达。

"我感觉自己的工作中有些失误和不足，希望有人能给参谋参谋，帮我解决一下难题。有时间的话，今天能不能和我聊聊天。要么这样吧，我请你吃晚饭，不知意下如何？"这样一说，对方也就会解除戒备状态，很可能会赏你一个面子，至少会找出时间来与你谈心。

谈话过程中，要学会旁敲侧击，不要一下子就切入正题，造成对方不自然，使谈话无法进行下去。

只要你做到坦诚相待，把自己的真实感受和想法透露给对方，相信对方也会对你诉说衷肠的。因为作为上司，能以坦荡的胸怀对待下属，大多数下属是会被感动的。他们对上司的要求，有时并不是太高。

仅仅依靠一次感情联络是不够的，你也不能奢求下属第一次交谈就把所有的心声全部吐露给你，这在实际之中，往往是不太可能的。

如果一次交谈没有结果，或者没有达到你满意的程度，你也不要太灰心，更不能放弃。

你要相信，只要友善地与对方保持经常的接触和交流，你与对方的关系也就一定会慢慢好起来的。

当了解到你引起对方不满的原因时，先要分析一下，这个原因本身是不是包含由你自己的缺点所造成的因素。如果有，就应该敢于去改正它，而不要因为自己是领导，碍于面子而掩盖缺点。如果是其他原因，则要视情况而采取办法。

第87节：第八章菩萨心肠，霹雳手段(10)

自己的缺点如果已经被对方诚恳地提出来了，而你又不想去改正，那么前面的一切思想交流将前功尽弃。

下属对上司的言固然很重视，但更重视上司的行。空口无凭，如果你不落实到实际的行动中，说了又有什么用？如果你还对自己的缺点无动于衷、遮遮掩掩、闪烁其词，那只能是欲盖弥彰，结果更坏。

在互相理解、充分交流之后，有必要再做一些增进感情的工作。就像一种慢性疾病在治愈之后，仍需要用一定的时间加以调养、巩固疗效一样。

你要选择一些适当的时机，比如你的下属要结婚了，你不妨在大喜之日带上一份贺礼，亲自前去表示一下祝贺。上司的到来，一定会使他备受感动、倍加感谢的。原本还残存的一点儿心理隔阂，也会随着你的到来而彻底消除。

许多增进感情的工作，都需要平时抓紧一切时间去做，并要瞅准机会去做。不要在你认为下属对你的工作有影响时，再去做增加感情的工作，那时候已经迟了，也会让下属认为你是一个只顾眼前利益的人。

不被下属怨恨，要从一点一滴做起，处理好自己与下属的关系。

□别错过动之以情的机会

领导若是遇到虚伪狡诈的人，就应该用真诚的心意来打动他；若是遇到凶恶残暴的人，也要用温和的态度来感染他；如果碰到邪恶自私的人，就用道义节操来激励他，那样的话，天下人就都受到感化了。

所谓"精诚所至，金石为开"，真诚的情意能够令奸恶之人从善，能够化解人与人之间的隔阂。

或许可以说恶人皆为小人，但不可以说，小人都是恶人。

有些时候，有的人，因为某些原因，出于某种目的，做出为君子所不齿的事，我们便说他为"小人"，但这样的"小人"却又与其他小人不同。

应该说，没有地地道道、彻头彻尾的小人。人皆心存善根，只是在社会竞争中，为了生存或是为了一时之利而做出损人利己的事来。

况且，人都是有情感的。

以情动人，不仅仅适合对君子，同样也适合对小人。尤其是做领导的人，若能运用好此术，不但能使小人改过，而且很可能会令小人为你出力效劳。

有些势利小人，趋炎附势，欺强凌弱。对付这样的小人，作为领导，根据不同对象和不同情况，可以适时采用此战术，以情动之。

以情动人，用真诚去感化不是恶人的小人不但能够使领导得到一颗心，更重要的是在旁观者看来，会觉得领导肚量宽广，有人情味，自然而然会对你产生敬意，也就会对你产生几分信赖，当然就会肯为你出心出力，帮助你成就事业。

毋庸置疑，以情动人，要动真情。只有真挚的感情才能真正使人心动。尤其是作为领导对待下属，更需用真情才能起作用。

一般认为，上级对下级，领导对下属，大多是命令与被命令，指派与被指派的关系，很少会有人想到真情之事。

换句话说，在一般人头脑中都有一个先入为主的观念，其实也可以说是一种偏见，都认为领导对下属都冷冰冰的，很少热情。

固然，做领导不是做普通员工，需要讲究与群众打成一片，但这绝非就意味着要对下属个个笑容可掬，整日温情脉脉。那样，不但使领导得不到民心，甚至会使他威仪顿消，令出不行，禁出不止。

而做领导的也绝非没有情，领导也是人，能让他动情的，他自然会动真情。

更多的情况是领导动情并不被别人承认，人都以为，领导一般不会动情，即使偶尔动情也无非出于权术，拉拢人心，所以，很多情况

下人们对领导的"情"都抱有怀疑态度，这自然也有领导自身原因。

的确，有的人是纯粹出于私利目的，而企图以"情"动人，演猫哭耗子的假戏。这样的所谓"情"怎会感动他人。别说是假情，就是真情，也往往会招人怀疑。

由此可见，要想打动别人，非得动真情才行。

也许有人会说，对待君子，以诚相待，以情相悦这很好理解，也说得过去，可对小人，却也以真心换心，岂不是向狼作揖，与虎谋皮吗，这不是犯傻吗?

第88节：第八章菩萨心肠，霹雳手段(11)

此言差矣。我们的观念中有一个模式不能突破，那就是总以为小人就不能相处，就应避而远之。可是，你也得想想，真正君子有几个?扪心自问，我们自己就没有小人之念吗?又有谁敢站出来，拍着胸脯理直气壮地说自己就是君子，十足的君子，没有半点儿小人之心?

而领导，更不应该盲目排斥一部分人。昔者孟尝君甚至收纳鸡鸣狗盗之徒，缘由为何?小人也有长处，短处固是人所不齿，但毕竟可以扬其长，避其短，择而用之。

再者说，领导不仅仅要领导好人，更要学会使用小人。如果笼统地划分，人可以分为君子和小人两种的话，那么，领导只会领导君子或只会领导小人，都算不得好领导，因为他起码是失去了一半的力量，有一半资源他不曾开发。

说这么多，无非是想证明，适时对小人动之以情是有必要的，也是不必怀疑其正确性和有用性的。

也许你会说，这"以情动人"本身不就是一种权术吗?

可以说是，也可以说不是。说它是，是因为笔者介绍给你的的确是一种笼络人的方法，说它是权术不为过；说它不是，是因为这里所言"以情动人"之"情"是发自肺腑，出自内心的，绝不是"黄鼠狼给鸡拜年"那种。是真心诚意，因而说这又不是权术。

简言之，法本无定法，无法即是有法。以情动人便是与小人交往的无法之法。

可谓，该动情时就动情，轻轻松松做领导。

情可动人，也容易伤人，用此方法不但要选准对象，而且更要谨慎，滥用此法，恐怕会引出许多意想不到的麻烦，也有可能团结一部分人的同时，打击挫伤了另外一部分人的热情。

用情去感化人，用得好事半功倍，用不好，会更激怒小人，事倍功半甚至无功有祸。

因此，此方慎用。

□不听话就"顺着毛摸"

不知你是否养过猫狗之类的宠物，如果没有，应该也看过宠物的主人如何爱抚它们。

爱抚宠物最基本的方法就是顺毛轻轻地抚摸它们，每当主人有这个动作时，猫就会眯起眼睛，并发出满足的叫声。狗就快乐地摇起尾巴，甚至回过身来舔你的手你的脸，作为对你的回应。如果逆着毛摸呢？猫狗因为感觉不舒服。就算不咬你抓你，也会不高兴地跑开！

人其实也是如此，喜欢别人顺着"毛"摸！如果你能这么做，那么必有良好的人际关系，而且能让别人受到你的影响。

人当然没有一身的"毛"让你抚摸，人的"毛"就是一个人的性情、脾气、观念，也就是每个人心中的"自我"！你如果能顺着对方的脾气和他交往，不去违抗他，他当然会和你成为好朋友！

不过，这里并不是要你做个凡事顺逆之人，做一个没有"自我"的人，如果你真的如此，那你就成为别人的影子了。"顺着毛摸"只是方法，而不是目的，你如果能成熟地运用这个方法，别人就会在不知不觉之中受到你的影响，甚至接受你的意志。那么，如何顺着毛摸呢？

1．倾听

大部分人都有发表欲，如果他在社会上已有一些成就，更有不可抑止的发表欲，当他滔滔不绝的时候，你就做一个倾听者；一则你的倾听可让对方满足发表欲，他一满足，对你就不会有恶感；一则你可在倾听中了解他的个性和观念。然后，你要顺着他的谈话，发出"嗯，啊"的"赞同声"，还可以在恰当的时机提出一些问题让对方说明。这么做，对方一定过瘾极了，不知你正顺着毛在爱抚他哩！而你没说什么话，就了解了这个人。这一招，对熟朋友和初见面的人都管用！

2．不要辩论

如果对方说的话你不能同意，你也不要提出辩驳，除非你们是好朋友。但如果你知他的交谈另有目的，则不宜和他辩论，因为有些事

情并不能辩得明白，而且很可能越辩越气，最后不欢而散；如果你辩倒对方，那更有可能造成关系的中断！总之，要记住，辩论不是你的目的。

3．称赞

人人都喜欢被称赞，"称赞"其实也是一种"顺着毛摸"式的爱抚。称赞什么呢？你可称赞他的观念、见解、才能、家庭……反正对方有可能引以为荣的事情都可以称赞，这种作法所费不多，效果却非常惊人，所以也有人把"称赞"称为"灌迷汤"！

4．引导

这是最重要的关键，如果你一番"顺着毛摸"的功夫另有目的，尤其需要"引导"这最后的步骤。也就是说，你要在对方已经"满足"时，才把你的意思显现出来，但显现的方式还是要"顺着毛摸"，不要让对方感到不快，例如你应该这么说"我很同意你的观点，不过……"或"你的立场我能了解，可是……"，先站在对方的立场，再提出自己的立场，这样就可以像大禹治水一般，把对方的意志引到你希望的地方去！

"顺着毛摸"，可以用在平时与人相处，可以用在说服别人，也可以用在带领下属，效果可说是事半功倍。脾气再大、城府再深、主观性再强的人也吃不消这一招。因此，当你硬来不行的时候，不妨试试这一招！

第89节：第九章用好你的合作伙伴(1)

第九章用好你的合作伙伴

若想成功，就必须仰赖合作者的帮助。与你合作的人越多，你的运势就越旺。如果你又能正确地选择对你有帮助的人，成功必定指日可待。

□借人力，成己之实

俗话说：孤掌难鸣，独木不成桥。一个涉入社会生活的人，必须寻求他人的帮助，借他人之力，方便自己。一个没有多少能耐的人必须这样。一个有能耐的人也必须这样。就算我们浑身都是钢，也打不了几个毛钉。何况我们大多烂泥一团，没有多少真材料。不过，"他人"只是一个泛泛的概念，有些不着边际，而且这些"他人"大多都是你的陌路人，不太熟悉的人，关系很一般的人，他们大多都不能实际地帮助你，具体地帮助你。"他人"中只有一种人能够实际地帮助你，具体地帮助你，那就是--朋友。这些贴近你的亲朋好友，总是给你各种各样的帮助。你遇有危难紧急，总是他们帮你排忧解难，渡过危急。或者当你吉星高照时，也是他们为你抬轿唱喏。朋友，是一个特定的圈子。圈子虽小，作用却难以估测。

利用不是一个丑恶的东西，而是各取所需导致。一个人，无论在工作、事业、爱情和消闲哪方面，都离不开这种人与人之间的相互利用。朋友就是如此。因为各人的能力和局限，以及人际关系所不同，而必须相互利用。借朋友之力，正是一个人高明的地方。在自然界，也是这样，动物们相互利用，以有利于捕猎、取暖和生殖。兽王更是利用了彼此之间的相互关系，以及在这种关系基础上建立起来的秩序和习惯，以享受最大的优越：可以吃得最多最好，可以占有最美的雌性和最年轻的雌性等等。而耍单的动物，被淘汰者居多，无论其多么凶猛强悍。如老虎、狮子、独狼等等。群居动物（相互利用了对方的

长处和力量，哪怕是极微弱的力量）则容易繁衍和生存，如蚂蚁、蜜蜂、家鸡等。

就社会和自然状况来看，孤单的是斗不赢拉帮结派的。一个人在社会中，如果没有朋友，没有他人的帮助，他的境况会十分糟糕。普通人如此，一个成就大事业的人更是如此。如果失去了他人的帮助，不能利用他人之力，任何事业都无从谈起。

借朋友之力，使用他人为自己服务，以让自己能够高居人上，这是一个人很难能可贵的地方。尤其对自己所欠缺的东西，更要多方巧借。黄巾乱世之中，刘关张邂逅相逢，桃园结义，成就了千古美名，也奠定了西蜀王朝的根基。以后三分天下，西蜀称帝。刘备始为皇帝，关张也成开国元勋，西蜀重臣。回头看看，刘关张结义之时，三人均是下层草民。刘备虽是汉室皇亲，却落得流浪街市，贩席为生。张飞只是一个屠夫，粗人。关羽杀人在逃，无处立身。三人结义后，彼此借重，相得益彰。董卓之乱时，吕布称枭雄。刘关张大战吕布，却只打成平手，可见吕布何等英雄。但吕布匹夫无助，枉自豪勇，最终被曹操所杀。而刘关张却在三国中彼此相仗，日益得势，最终立国树勋。这是借朋友之力的一个典型例子。西汉刘邦，也是一个善借朋友、他人之力者。刘邦出身低微，学无所长。文不能著书立说，武不能挥刀舞枪，但刘邦天生豪爽，善用他人，胆识无双。早年穷困不名时，他身无分文，却敢独坐上宾。押送囚徒时，居然敢私违王法，纵囚逃散。以后斩白蛇起义，云集四方豪杰，无论哪种背景的人或敌方的人，最后都为他所有。如韩信、彭越、英布，这些威镇天下的悍将英雄，原先都是他的死敌项羽手下的人。至于刘邦身边的谋臣武将，如萧何、曹参、樊哙、张良等，都是他早期小圈子里的人，萧何、曹参、樊哙更是刘邦的家乡故邻，亲戚六眷。他们在刘邦楚汉争战中，劳苦功高，最终帮助刘邦建立了西汉王朝，也可以说刘邦利用他们成就了自己的帝王之业。

第90节：第九章用好你的合作伙伴(2)

不仅帝王将相需要借他人之力（帝辇虽高，却须将帅垫托），就是平民百姓也离不开个三朋四友。这样，平时有个三长两短，紧急偶然，也有几个说话的，帮衬的，遇事方能应付。俗话说：一个好汉三个帮，一个篱笆三个桩。好汉也离不开帮手，篱笆要站稳，离不开几个桩。这都是在讲利用他人之长，借用朋友之力。

□吸引优秀的合作者

在多数的情况下，若想成功，就必须仰赖合作者的帮助。与你合作的人越多，你的运势就越旺。如果你又能正确地选择对你有帮助的人，成功必定指日可待。

存在于你和合作者间的，不是利害关系，而是"友谊"、"相互的尊重"。

其次，不可对合作者的才能持过高的期望，或强求合作者具备他所没有的才能。

每个人都有其擅长和不擅长的部分。如果一味要求对方达到你的标准，不管对方是否有能力做到，只知要求，不知体谅感恩，甚至斥责对方、贬损对方，不但于事无补，还会使人心背离，失去优秀的合作者。

不过，如前所述，有些合作者是为了自己的利益才接近你的，对于此类伪合作者，一定要小心防范。

虽说如此，却不能因此对所有合作者都持怀疑的态度。

合作者的能力虽有高低，但对你有害的"有心人"，毕竟只是少数，切莫一竿子打翻一船人。

如何才能具备吸引合作者的魅力呢?

其实一点也不难。只要学会下列三项秘诀，你就能成为别具魅力的人。

1．给予金钱的利益

切莫轻视利益的重要性，因为利益是吸引合作者助你一臂之力的要素，但是，过分重视利益也会破坏友谊的纯度。

不给对方利益，会毁损你的魅力；给太多则可能适得其反。这之间的尺度，就靠你自己去掌握。

2．满足情感的需要

所谓情感需要，主要系指友情、彼此的伙伴意识。满足对方对友情的渴求，对方自然乐意助你一臂之力。

3．提高自我重要感

在提高自我重要感方面，要明确地让对方知道，你多么需要对方的帮助，而且除了对方没有人有能力帮助你。这样能大大地满足对方的优越感，乐意为你效犬马之劳。

如能将上述三项秘诀铭记在心，你便会散发出无比的魅力，吸引优秀的合作者向你靠近，助你迈向成功之路。

□一笔不可估量的财富

商业竞争固然激烈残酷，可是有时候也需要表现出一种真挚的温情。你可能欣赏一个商业上的朋友，并真心想帮助他做一件事，但这与商业人情不同的地方就在于，你是否有意要造成对方的心理负担。

商业人情是代表某人或因某人请求而作出的姿态，目的就是为了使他觉得欠你一份情。但是如果为别人做好事却被视为"为了偿还什么"，那么其效果将会大大减弱。

有些老板常常把人家为他们办的好事和他们为人家做的事记录下来，以便有机会"扯平"，其实这样做是极不明智的。

一位精明的老板应当十分清楚该如何把握与员工的人情，而哪些人情又是不必要偿还的。

例如，你帮助了某人的一个伙伴，而对方却根本不知道这件事。既然他不明白为什么要感激你，你的人情也就算白做了。当你为他人做了一件好事之后，应当很随便地让他们知道它，比如"前天我为你的朋友提供了一部汽车"，"某某知道您帮了我们的大忙"等等。

顺水人情也是商业交往中经常会遇到的事。但如果你做得太明显，就很容易被误解并造成亏欠的感觉。另一方面，你的良好用心不一定十分符合他人的利益，很可能会使他发怒或者根本不感激你。

比较高明的做法是花些时间拜访某人，请他到一家有名气的饭店吃饭，席间和他去谈一件两分钟就能谈完的事；你还可以打一个时间较长的电话或干脆写一封长信，尽情地把你的所思所想表达出来。

有时候，最令人感动的人情却是间接的。维尼和鲍勃是一对生意上的伙伴，一次偶然的机会，维尼得知鲍勃的小儿子是美国著名歌星迈克尔·杰克逊的狂热歌迷。

第91节：第九章用好你的合作伙伴(3)

不久，维尼先生恰好参与组织了一场杰克逊的个人演唱会，于是他便给鲍勃打了电话，告诉他有关演唱会的事，并询问他的儿子是否愿意得到一张贵宾入场券。鲍勃儿子得知此事欣喜若狂，而鲍勃对维尼也是万分感激。

如果你想打动你的主顾，那就为他的孩子们做点事情吧!孩子的快乐也就是父母的快乐。这有时虽然很容易做到，但让人感觉到你的用心良苦并为之感动却不太容易。对你的主顾来说，这要比你为他本人做任何事还要好得多。

关于你商业上最重要的伙伴的家庭，你知道些什么?对此，你是否关心，或者花过时间去了解?其实朋友的家庭生活情况往往包含有大量对你有用的信息。

如果你想做一个能让人长期感激的人情，那么你不妨去做对方的中间人，把同你没有直接利害的双方撮合在一起，这样双方都会铭记你的功劳。

对于一些商业方面的小事，人们似乎记忆得最长久，而没有给予重视或不了了之的诺言则会牢牢地印在别人的脑海里。几年一晃就过去了，直到某一天，人们会突然提起某件事，念起你来、想起你的好处，那么，这种深刻的"良好"的印象会使你的生活、生意都获益匪浅。

"人情"真是一笔不可估量的财富。你从事经营活动，无非是想丰富你的生活，实现你的价值，使理想付诸于行动。而所有的这一切，归根结底，它们使你幸福、有成就感、有充实感，总而言之，"快乐"围绕着你。而"人情"这东西不仅给你财富，还使你拥有被人群欢迎喜爱的充实感、快乐感。记住，"奸商"只能造就一时的得意，却不能让你品味美好人生。只有"与人为善"、"共同发财"才能让你长久而不孤单地成功下去。

□让自己为别人所用

我们喜欢结交勤劳诚实、为人大方的朋友，亦即是不斤斤计较、不怕吃亏的朋友。于是，凭勤劳诚实、为人大方取悦他人，便不失为一种做人的艺术。

比勤劳诚实、为人大方更重要，也许会更受欢迎的人，是直接"对别人有用"的人。

古人说"天生我才必有用"，此说甚妙!无可否认，我们大都不是什么"社会精英"的一类，但要说的却是，我们每个人也许都有点"对某人有用"的用处。

这个"用处"是什么，因人和因情况而异。

极具讽刺意味的地方就在这里：你"自以为是"的长处，对某人可能因为"没有用处"而不被视作你的长处。相反的是，有些你认为不足挂齿的小事、小本领或小关系，也许对某人刚刚"有用"，使你在他心目中升值。

不能武断地说朋友关系纯粹建筑在"用处"之上，但可以肯定的是你对某朋友的用处，实在是"促进他对你的友谊"的一大重要条件。

一想之下，我们不禁想到我们对"朋友们"的不少用处，包括从请客吃饭，到介绍工作、介绍朋友，甚至买票和在欧洲买那边较便宜的Chanel手袋。连"借出耳朵"听人诉苦并予以排解，或者拿我们的古董出来切磋研究，都是我们这个"不才之人"对吾友们的用处。为此这些用处肯定"有助友谊"。

问题就在这里了，我们用我们的"用处"对一个朋友做出直接的贡献，有时不费吹灰之力，比勤劳诚实、为人大方还省事得多。更要指出的是，我们可能不自知，原来自己可以对朋友们如此"有用"，并因自己有用而成为他的"好朋友"。

一招极重要的做人的艺术，是针对什么人或什么事，发掘自己对这个人或这件事的"用处"，利用这"用处"来换取什么他可能对你同样有用的东西。

最划算的事，莫如自己对人的"用处"这件根本不费事的东西。要学这招做人的艺术，其实只要用脑想一想："好罢，我想和这人交个朋友，我有什么对此人"有用"的地方令他看上我?"

并非思想功利，只是因为人际关系上"用处"最能"促进友谊"。所以请你不要埋没阁下对别人的有用之处。你也许拥有许多"用处"还没有拿出来"换取你的需要"。

□ 与朋友一起做生意

李嘉诚是一个朋友众多的商人，但李嘉诚还是一个善于与朋友合作的商人，在怎样与朋友一起做生意这方面，李嘉诚有着一整套心得体会。举例来说，在投资北京王府井建设的项目中，他与马来西亚富商郭鹤年的合作就十分有成效。谈到与朋友一起做生意，李嘉诚认为以下三点很重要：

第92节：第九章用好你的合作伙伴(4)

1．互惠互利，共渡难关

李嘉诚认为，当贸易的双方都遵守互惠原则时，就会演变成自由贸易的关系，反之若有一方不遵守互惠原则就会形成保护主义。向对方敞开大门，既有利于吸收对方的有利方面，也有利于发挥自己的优势，可以说，这是一个十分有效的商业原则。

从商业的发展来说，企业结盟的最大一股推动力是市场和技术。在过去，不同的技术各自独立发展，很少重叠。今天，几乎没有一门技术和一个领域还是这种情形，即使是大公司的研究部门，都没有办法供应公司需要的一切技术。所以，制药公司必须和遗传学家结盟，电脑硬件公司必须和软件公司结盟。技术发展愈快，企业也就愈需要结盟。在这种结盟的背景下，技术和信息的交流，资金和人员的渗透都会给自己的公司和伙伴公司带来巨大的活力，并极大限度地降低自己的经营成本，所以说，商业合作的魅力就在于此。

2．选择盟友要共享共荣

李嘉诚认为，商业合作应该有助于竞争。联合以后，竞争力自然增强了，对付相同的竞争对手则更加容易获得胜利。但是，有许多公司之间的所谓联合只是一种表面形式，在利益上并没有达到共享共荣，这种情况往往就容易让对手从内部攻破而导致失败。

战国时，魏国在选择联合对象时所注意的一点是"远交近攻"。韩、魏、齐三国结成同盟，打算进攻楚国。但楚、秦乃是同盟，不小心谨慎行事，秦国就会出兵。因此三国先向楚派出了使者，表明了友好的态度，提出进攻秦国的建议。三国的提议，对楚国来说是收回曾被秦国掠夺的领土的好机会。楚国答应了这个建议的情况被传到了秦国后，韩、魏、齐三国先向楚发起了进攻，但秦国却坐视不管，于是获得了全胜。楚、秦二国就是在选择合作伙伴时不慎，付出了沉重的代价。

由此可知，商业合作必须有三大前提，一是双方必须有可以合作的利益，二是必须有可以合作的意愿，三是双方必须有共享共荣的打算。此三者缺一不可。

3．分利与人则人我共兴

对于经商，中国人一直以谋求利益为经商之目的，所以古语说：天下熙熙，皆为利来，天下攘攘，皆为利往。千百年来，商人们抱定一个宗旨："无利不起早，没有利润的事情是商人们所不愿意涉足的。"因此，李嘉诚在生意合作中总是抱着分利与人则人我共兴的态度，与他人积极合作。

当然，与李嘉诚抱有一样态度的香港商人并不在少数，例如香港地产巨子郭得胜以他憨厚的微笑和细心的经营，在创业之初，使周围邻居不再感到陌生了，生意也日渐好起来，他批发的华洋杂货及工业原料，价格都很适中，街坊都说"他是个老实商人"。

说也奇怪，人越老实，客户越喜欢跟你做生意。生意做大了，便又向东南亚拓展市场。1952年索性改称为鸿昌进出口有限公司，专注洋货批发。没多久，街坊不再称他郭先生，而是议论他是"洋杂大王"了。

实践证明，采用让利法则不仅能够吸引顾客的购买欲，还能够招来更多的合作伙伴，使你的财源滚滚而来。无论是李嘉诚还是郭得胜，与人分利、诚实经商都是他们获得成功的重要秘诀。

□最好别与"铁哥们"共事

随着这个社会上吹牛的人越来越多，朋友的价值也不断地受到污染，这时候唯一具有可信性的或者说能够给人以信心的就剩下"哥们"，更保险点说是"铁哥们"。一个自称有很多"铁哥们"的人日子必定过得很舒心，如果他不是吹牛的话。

"铁哥们"的诱惑在于朋友之间的那种心心相通，在于"有福同享，有难同当"，在于"两肋插刀"的气魄。有这么多诱人的东西摆在面前，

仿佛只要有了"铁哥们"一切问题就都不是问题了。但铁哥们究竟能做什么呢?

你没钱的时候，苦闷的时候，有钱的时候，高兴的时候找到"铁哥们"，都是最好不过的事，但唯一有一件事是不能找铁哥们的，那就是需要一起共事的时候。

第93节：第九章用好你的合作伙伴(5)

"铁哥们"就像恋人，同事就像老婆，是恋人就可以有许多美好的想象在里面，隔着一层美丽的面纱，有一种"雾里看花，水中望月"的朦胧；而老婆就不一样了，成天在你旁边絮絮叨叨，没完没了，纵使你有多少耐心也得被暴露无遗的对方搞得毫无兴致。而跟"铁哥们"共事无疑是把恋人变成老婆这样的愚蠢之举。

这得从"铁哥们"是怎么交下来的谈起，"君子之交淡如水"，这句话的确很有道理，因为假如一开始两个人之间就充满了利益的矛盾，他们是很难毫无芥蒂地走到一起去的，所以铁哥们只能是同学、战友、打小一起和泥长大的玩伴。因为没有利害冲突，所以就可以肆无忌惮地说东道西，聊天喝酒，一个星期见一回面或者更久，彼此有一点牵挂，然后更多的时间里是各忙各的。

"铁哥们"只适合做这些。

而一旦走到一起去了，按现在的社会衡量能做什么呢?最切合实际的就是赚钱，来路正的钱当然很好，但这里面有一个谁领导谁的问题，"哥们"之间还可以有一个大哥，但"铁哥们"之间就难分彼此了，平时觉得意气相投，直来直去惯了，可工作就不能这么样了，总得有人说话更有分量一些，但一个人一个想法，一个人一套思路，憋在心里，日久天长就会产生摩擦，产生隔阂，到最后好说好散还好，就怕弄得钱没赚到，反倒丢了朋友。一位朋友去旅游结婚，他的一个"铁哥们"正好也要出去办事，顺路，于是结伴而行，这还不是什么有利害冲突的事，但一路走下去，双方都很失望，只是因为在那个过程当中，双方都不自觉地暴露了太多"淡如水"时无法发现的缺点，于是友谊便大大地打了折扣。当然"铁哥们"之间也可以去打家劫舍，但这里还有一个分赃不均的问题。

"铁哥们"之间共事还有一个不成文的定律，那就是：如果大家的素质都很高，那么导致的结果就是窝里斗；如果大家的素质不高，甚

至还有破坏力很强的人，那么"铁哥们"共事的结果就是缺点的大综合，把本来能向好的方向发展的事搞得一无是处。好比你爱财，我很喜欢暴力，那么我们就有可能真的去做什么坏事去了。即使不去同流合污，那你如果不是大义灭亲的话，又难免帮着保守一个见不得人的秘密，这是一件多么痛苦的事。

或者就让朋友们甘愿平庸，千万不能指望着有什么奇迹发生。但是，假如你非得与朋友共事，并且坚信不会造成任何有损于友谊的不良后果，那也可以，但你必须有足够的心理准备去承受失败。说一个最简单的例子，比如桃园三结义的刘关张，友谊可谓轰轰烈烈，千古流芳，但他们共事的结果是什么呢?一事无成而已。这里面更可怕的潜台词是刘备太倚重两个兄弟，结果诸葛亮对关、张二位就纵容了，华容道那档子事，以诸葛亮的脾气关羽该斩，但看在刘备的面子上，这事连提也不能提了，耽误多大的事。

一个人有"铁哥们"多半是为了更好地生存，更好地成就一番事业，而古今中外能够有所作为的人恰恰是那些不指望"哥们"的人。还是说三国，曹操一代奸雄，秉性多疑，没有一个朋友，但偏偏是他打下了基业，别人只能望其项背，自叹弗如。结论是：要想成大事不能依赖"铁哥们"。

"铁哥们"更像一种信仰。在现世里是没有任何回报的，它只是存在于心里，更确切一点说，在你有"铁哥们"的时候，碰到任何事，你心里都有底。就像我们常说的：上帝保佑。

□ 诚信无疑，相互信任

日本松下电器公司的前总经理松下幸之助用人的一条原则是用而不疑。松下电器的创业初期就以价廉物美的产品名扬四方，这是他博采众家之长的基础上加以创新而成的。一般来说，在商品竞争激烈的情况下，发明者对技术都是守口如瓶，视为珍宝，但他却十分坦率地将技术秘密教给有培养前途的下属。曾经有人告诫他："把这么重要的秘密技术都捅出去了，当心砸了自己的锅。"但他却满不在乎地回

答："用人的关键在于信赖，这种事无关紧要。如果对同僚处处设防、半心半意，反而会损害事业的发展。"当然，也发生过本公司的职工"倒戈"的事件，但是松下坚持认为：要得心应手地用人，促使事业的发展，就必须信任到底，委以全权，使其尽量施展才能。这是他根据自己的亲身体验而建立的人生观和经营哲学。

第94节：第九章用好你的合作伙伴(6)

一般企业中老板与员工相处的原理是这样，合伙企业中合伙人相处的原理也是这样。合伙人的经营管理方式，不尽相同，个人的意见也可能不被其他合伙人接纳。如果大家都有互信、互谅的雅量，相信彼此都是为了把生意做好，决不会有其他的意思，自然诸事太平。然而，不管朋友之间的感情多么好，彼此一旦发生猜疑，起了疑心，就等于在合伙基础上养殖一只"腐蚀之虫"，如让它继续繁殖下去，合伙的事业就很难长久了。演变到最后，很可能反目成仇，各走各的路。

诚信无疑，相互信任是合伙人相处的一条重要原则。当然，这条原则是与疑而不用联系在一起的。凡是居心不良、对人没有诚意、不能志同道合、缺乏能力的人不能使用这一方法。总之一句话，凡是经过考察，认真研究，觉得不可信任的人，则不能与之合伙，不能对他使用这一方法。如果失之斟酌，盲目与之合伙，盲目信任，就会自食恶果。但是，如果经过仔细考察，认真研究，觉得可以信任，与他合伙后，就要推心置腹，充分信任，绝不干预。信任是人与人之间一种最可贵的感情，信任合伙人，就是尊重他的人格，没有这种信任，就不可能使他产生自尊、自重、自爱，也就不可能使合伙人在工作中发挥积极性、主动性和创造性。合伙生意等于是组织战，合伙人之间必须要团结一致，才会发生力量。换言之，几个人在互信的基础上密切的结合在一起，才能凝聚成一股庞大的力量，否则，彼此的力量不但会相互抵消，而且还会产生反效果，形成四分五裂的局面。

可是，有些合伙人的信心不够坚强，或是在外面听了别人的闲言闲语，或是在公司里听到员工的议论，便私下里动了疑心，认为合伙人对他不够忠实。只要疑心一动，就等于合伙事业亮起红灯。

俗语说："疑心生暗鬼。"如果你用怀疑的眼光去看一件事情，必然会发现很多疑虑，认为这件事或这个人有问题。最后必定会钻进牛

角尖去，你的行动不是为了更好地把合伙事业搞好，而是忙于证实你的怀疑是正确的，但这种怀疑却往往是错觉。

很多事情都有好坏两面的看法，信任合伙人也是一样，关键在于你怎么看。曾经有两人合伙经营，在经营中一人提出要去外地学习技术。你说他是为了公司的发展当然没有错，可是，你说他是去充实自己的技术，为自己将来的事业找出路，而不是为了大家的事业，也不能说错。因为谁都不能保证他俩能合作到底。尽管他会提出保证，他学的技术归公司所有，但这种话也不是百分之百靠得住的。他学会了技术，自然他说话的分量就重了，万一他到时候变了卦，其余的合伙人就奈何不了他。

当然，相信另一人也像做生意一样，带有几分冒险性质，难免最后会吃亏上当。然而，除非你不打算合伙做生意，否则，你必须相信你的合伙人，一定要有"用人不疑"的决心，才能使生意有更大的发展，千万不可以抱着怀疑的态度试试看。如果一开始你就疑神疑鬼，担心别人会坑你，你最好不要跟人家合伙，免得害了自己，也害了别人。一个各怀鬼胎的合伙生意，决不可能做得长久的。这就像投资做生意一样，如果你心里老是担心亏本，什么生意也做不成。

在合伙企业中，合伙人要做到诚信无疑、相互信任，起码要做到以下几点。

第一，不可主观乱猜疑。合伙人之间，既然大家都走到一起来了，就应该精诚团结，同心同德，为合伙企业的发展而奋斗。合伙人要以诚相待，切忌对张三怀有戒意，对李四放心不下，满腹狐疑，最后闹得互相猜疑，分崩离析。曾经有过一个寓言，讲的是一个人的斧头不见了，他便毫无根据地怀疑邻居偷了他的斧头，并且看邻居的说话、行动都像偷了他的斧头，后来斧头找到了，则看邻居的言行都不像偷斧头的。这则寓言中的人虽然看起来荒唐可笑，实则现实中疑人偷斧头的合伙人不乏其人。有的合伙人无端怀疑合伙人，你提防我，

我警惕你，内耗丛生，"战火"四起，矛盾愈演愈烈，给合伙企业的发展带来极大的危害。

第95节：第九章用好你的合作伙伴(7)

第二，不要听信流言蜚语。有时合伙人之间本来是相互信任、诚信无疑的，但听了亲戚朋友、企业员工或其他人的议论，便对合伙人产生了怀疑，影响了合伙人之间的团结。曾经有两人合伙做服装生意，由于进货时销售方一般都不出具发票，因此起初都是两人同时去进货。后来，彼此信任感增强了，同时也为了节约进货成本，便由一人去进货。另一人的亲属便怀疑进货人在中间做手脚，有意抬高进货价，以便可以从中侵吞进货款。开始时他并不相信，后来他的亲属在他面前说多了，慢慢地他也相信了。他想，你在进货的时候侵吞进货款，我现在也不好说又与你一起去进货，我就在销售方面侵吞销售款，不拿白不拿，这样大家就扯平了。这时，刚好进货的合伙人进货回来病倒了，而一些货又急需补进，他便去进货。等他亲自去进货，他才发现以前亲属说的都是无中生有，错怪了自己的合伙人。试想，如果他没有发现事情的真相，仍然抱着以前的态度去做，合伙企业如何搞得好。因此，合伙人不要轻信别人的流言蜚语，听到别人有什么议论，要认真调查，多问几个为什么，时刻保持清醒的头脑，不要轻易相信别人的议论。

□相互尊重，取长补短

合伙企业与其他企业最大的不同之点在于，其他企业中老板只有一个，他有绝对的决定权，不管他对人事的处置是否公平合理，没有人会干涉，旁人只有建议权，没有否决权。合伙企业就不同了，老板有好几个，虽然也有形式上的领导人，但终究不是纯老板、纯员工，合伙人处于平等的位置，不存在谁领导谁的问题。重大的决策、决定要由合伙人集体讨论决定，实行的是少数服从多数的原则，任何人不得把自己的意见强加于人。因此，合伙人之间的关系，不同于老板与员工关系。如何维护作为老板的合伙人的自尊心，充分发挥其积极

性，就是合伙经营中的一个重要课题。相互尊重、取长补短，是解决这一问题的基本方法，也是合伙人友好相处的基本原则之一。

在合伙经营中，合伙人容易闹矛盾的一个原因，就是一些合伙人不能正确地认识自己，不尊重合伙人。他们或是自认为自己比别的合伙人强，独断专行，武断地否定其他合伙人的意见；或是在合伙企业中，时刻不忘露一手，以显示自己的所谓才能；或者指手画脚，大发议论，肆无忌惮地吹嘘自己的不凡。这种做法，虽然在刚开始时没有什么，或许对方只有一点点不满，但如果日积月累，长期下去，总有一天矛盾会爆发出来，严重影响合伙企业的运行。我的一个朋友与人合伙经营，在三年之后终于分手了，究其原因，既不是为了利，也不是为了名，最主要的原因在于对方经常简单粗率地否定他的意见和建议，让他受不了。据我的朋友讲，起初的合伙还是比较愉快的，那时规模不大，涉及的事情还不是太多，有时有一点争论，但大家都心平气和。随着规模的扩大，涉及的问题与事情增多，许多问题就出现了分歧。这本来是很正常的事情，但对方逐渐认为自己的能力强；看问题高明，心态上有了变化。加上对方本来性格倔强，说话直来直去，毫无回旋余地，在工作中难以愉快合作。我的朋友说，每当我提出建议时，对方总是简单地予以否定，总是从反面提出种种理由加以拒绝，有几次甚至在员工面前与我发生冲突。有一次，他自认为对市场需求有确定的把握，未经大家的同意，擅自增加了订货数量。当我向他提出这一问题时，他以种种理由来为自己辩解，最后还反过来指责我不懂市场规律。在这种情况下，双方只好分手了。

为什么要做到相互尊重，取长补短呢？其实道理非常简单。中国有句古话说："三人行，必有我师"。大千世界中，有本事的人比比皆是。在合伙企业中，合伙人既然走到一起来，说明各人总有可取之处，总有其优势，不然就没有必要合伙了。当然，十个指头都有短长，合伙人的工作能力和长处也不可能一样，必然有人某些方面强一点，某些方面弱一点，切不可就以为自己什么都比别人强。合伙经营

的目的之一就是集个人微弱的力量，会合成一股巨大的合力。"三个臭皮匠，顶个诸葛亮"，合几个人的智慧、财力，自然要比一个人"孤军奋斗"有利得多。因此，明智的做法是，从维护合伙人的自尊心出发，尊重合伙人，谦虚谨慎，认真向对方学习，真心实意地相互合作，求得帮助，这样既赢得了友情，又增强了合伙企业的凝聚力。

第96节：第九章用好你的合作伙伴(8)

即使你的工作能力强，思考力也比其他人深远，在合伙人中居于无形的领导地位，你仍然不能仗着"自己比别人强"的想法独断专行。做生意也跟为人处世一样，合伙人之间的闹意见，决不会是偶发的事件，都是平时一点一滴的不满累积起来的。如果事事都由你做主，而你也认为是"当仁不让"的事，慢慢会形成你的优越感，视其他人的意见都没有可取之处，总有一天会让合伙人受不了。

曾经听到过一个合伙企业的故事，三人相互尊重、取长补短的做法值得我们借鉴。那是在七年前，三个在电力工程界工作多年的青年人决心合伙创业。三人当中，以徐明达的思考力较为成熟，平时不管对事对人的评价，他都有独到的见解，其余两个人遇到什么事都爱找他商量，久而久之，他无形中成为三人的领导中心。创业之时，徐明达虽然已想到了做电机生意，但他不愿首先提出来，而是要其余两人多想一想，大家做什么事情更好。其余两人都认为徐明达的谦辞是多余的，他们都相信徐明达出的点子比他俩想的高明，到底做什么生意应该由徐明达一手包办，但徐明达仍坚持要他们去想一想。有人认为徐明达这种做法是多此一举，其实这正是徐明达的聪明之处，正是合伙经营的正确想法。合伙创业，成败无法预料。如果徐明达自告奋勇出主意，将来成功了，固然皆大欢喜，但万一遇到挫折甚至失败了，他就难免受抱怨。大家想办法，如果其他两人的意见与他不谋而合，那么将来要做的事情就是三人的意见了，一旦生意做得不顺，谁也不会怨谁。假如其他两人的想法与他不同，他可以衡量一下，他所设想的行业是否有利，如果比他想得更好，他不妨顺从他们，如果他们想的不切实际，他可以设法说服他们。这种迂回式的作法，体现了徐明达不揽权、不独断的作风，体现了他对合伙人的尊重，体现了合伙企业中合伙人取长补短的优势。

诚然，蛇无头不行，合伙经营的生意也要有个头，也要有个总管来主持公司全盘的业务，来推动、策划业务的发展。但这种主持人的产生，必须基于合伙人百分之百的信任、拥护，而且让他们发自内心的敬重你。合伙经营不像独资生意，靠权力可以树立起你的威严，你必须让合伙人心悦诚服。换言之，你的决定是正确的，必须使合伙人也打心中相信它的正确；他们的看法是错误的，你要有足够的理由说服他们才行。切忌抱着"我决定就这样做了"的心态，而武断地否决了别人的意见。

前面提到的那个合伙企业，初期只是进行电机的销售、修理，后来慢慢地业务扩大了，大楼电梯修理也成了他们的服务项目之一。当时，徐明达产生了一个新的想法，认为电梯制造业将是一个很有发展前途的行业。可是他向两个合伙人说明之后，他们的反应并不强烈。他们的看法是，现在公司的生意基础还不牢靠，电梯的需求量也不大，不如等几年再说。然而徐明达并没有仗着自己在这方面的能力比别人强，仗着自己处于领导地位，就抱着我决定就这样做的心态去武断地否定其他合伙人的意见。他认为，像这类重大的决策，必须经过其他合伙人的认可，不能自己一人说了算。这样做，不仅能保证决策的正确，而且能充分发挥合伙人的积极性和智慧。如果由个人说了算，那么其他合伙人就会不负责任，无法负责任，一些不同的意见和想法就表达不出来，久而久之，使分歧积累起来，就会影响合伙人的团结。因此，徐明达的作法是暂时不要忙着去说服其他两位合伙人，而是先收集有关电梯发展的资料，如高层建筑的趋势、电梯使用量的多寡等。把各种资料收集完备之后，再与合伙人正式协商，并把他们顾虑的问题一一加以解说、分析。他最后的结论是："要做这行生意就要早下手，等有钱的大老板想到要做的时候，我们就没有竞争力了。"

从这个事例可以看出，合伙企业掌舵人一角非常不好干，因为合伙生意，大家都是老板，跟老板管理员工完全是两回事。如何不伤害合伙人的老板尊严，如何使彼此的友谊不受到伤害，而又能顺利地发

展业务，这的确不是一件简单的事。在处理事情时，太独断、跋扈固然不行，但事事都要征得合伙人一致的同意，也是不可能的事。发展事业要靠头脑、魄力、远见，在这些方面，合伙人的能力不可能是完全相等的，必然有的人较保守，有的人较没有主见，这就要看主持人如何运用自己的权力去完成应推行的计划了。如果主持人不能建立起合伙人对他的完全信赖，不能尊重合伙人，充分发挥取长补短的优势，那么这个合伙生意就等于亮起红灯，迟早会走上瓦解之路。

第97节：第九章用好你的合作伙伴(9)

十个指头都有长短，合伙人的工作能力和长处，当然不可能一样，其中必然有某方面能力较强，某方面能力较弱。在开始合伙时，许多合伙人彼此基于"莫逆之交"的友谊，你能原谅他，他也能原谅你。可是，等生意赚了钱之后，每个人就难免会生出这样的念头，生意能有今天这样的成就，我出的力最多。既然每个人都有了这样的念头，自然就会都在心里产生优越感，对生意上的事务，难免也会产生"应该多管一点"的心理。于是，你也想多管一点，他也想多管一点，在意见上，就慢慢发生了摩擦，大家都忘记了当初合伙创业的理想，也忘记了现在的成就是几个人合力创造出来的，只一味的想着如果不是我，这个生意上就如何如何了，每个人都自觉比别人强，比别人出的力多，谁也不服谁。由于这些偏见的滋生、壮大，合伙经营的生意，往往会形成能够同甘苦，不能同富贵的现象，使好朋友变成仇敌。这类的事例，在工商界简直不胜枚举。这些教训值得我们从事合伙企业的人深思。

□人我两利，义利相济

人与我、义与利是合伙人相处时接触最多，也是最难处理的关系。合伙企业是由几个合伙人组成的，为什么不一人创业而要几人合伙创业呢？原因是多种多样的，或许是因为势单力薄，一个人单打独斗不能创业或创业困难，或许是需求某种优势，以增强企业的竞争力。不管如何，合伙创业的根本原因在于集个体单独的力量，形成比原来更大的合力。这就是合伙人相处的基础。大家只有在一起，才能闯荡商海，搏击市场，才能在残酷的竞争中求得生存。在一定的历史阶段和时期内，合伙企业存，则合伙人的事业存；合伙企业亡，则合伙人的事业亡。因此，合伙人在经营中要注重合伙企业的整体利益，注重与其他合伙人的关系。但是，作为合伙人之一的"我"，又有自身的个人利益，在管理决策上又有个人的观点和意见，这又可能与其他

人不一致，甚至冲突。简单言之，就是个体与整体的关系，全局与局部的关系，人与我的关系，义与利的关系。可以说，任何一个合伙人在经营合伙企业时，脑海中必定思索过这一问题，这些问题有时甚至困扰着他们。

单纯地讲整体的利益，讲合伙人应该如何维护别人的利益，先人后我是不现实的，也容易陷入说教的误区。因为作为商人的合伙人，谋利乃是其本质。他们不是宗教家，也不是救济者，他们不可能只讲求利人，而忘了自己。如果一定要他们这样做，必然压抑他们的创造性与积极性，但是，如果走向另一个极端，同样也是不行的。如果在合伙企业中，合伙人都只讲个人的利益，只想着个人如何争权夺利，合伙企业迟早会被搞垮。在合伙企业中，合伙人最容易犯的错误经常是后一种。这时，合伙人之间明争暗斗，勾心斗角，争权夺利，根本就不可能友好相处。

合伙人友好相处，就是要在人与我、义与利之间保持适度的平衡，人我两利，义利相济。此时，合伙人既不会放弃个人的利益，又不会损害其他合伙人的利益，在个体与整体之间求得了最佳平衡点。在这种状态下，合伙人就能友好相处。

有许多合伙人之间关系紧张的原因都是双方在利益分配上自觉不自觉地站在了彼此对立的角度上。他们认为"蛋糕"只有这么大一点，你多分了一点，我必然就要少分一点。因而，双方在利润分配上便产生了一种斗争性，甚至到了锱铢必较的程度。如果你陷入了这一误区，你与合伙人之间的关系必然很紧张，大家在合伙经营中想的都是自己的利益，相互很难友好相处。

其实，只要静下心来想一想，就会发现上面这种观点是假设在"零和前提"下的。所谓"零和"，指利益各方的总量为定值，这样，你多一个单位，我就少一个单位，双方变化的代数和为零。如果在利润额已定的情况下，你的确与合伙人进行着一场"零和游戏"。但你想过没有，是否应该增加这个代数和，做大这个"蛋糕"呢？一个好的利益分

配方式当然是通过总额的增长来增加双方的收入，通过做大"蛋糕"来增加双方分配时的所得。"增和游戏"远比"零和游戏"轻松得多，也愉快得多。

第98节：第九章用好你的合作伙伴(10)

所以，你要牢记住这样一个道理，合伙人的利益就是你的利益，只有通过合伙企业的发展，才有个人的发展，这样就能人我两利。有了这种心态，合伙人才能友好相处。

□点醒合伙人的技巧

在合伙企业的经营管理中，合伙人难免有一些意见和行为是不正确的。比如，你的一个合伙人近来对企业的事缺乏热情，不管不问，工作没精打采，分工安排的事常常不能完成。本来今天约好在一起商量一些事，结果他又推却说有一些私人的事要办，而你知道他实际上又与一些人打麻将去了。为此，你心中一直感到不舒服。在这种情况下，你究竟应该如何办?

批评与接受批评是每个合伙人的重要课题，在他们日常职务范围内，都难免要面临到这方面的技巧考验，甚至带来诸多困扰。心理学家告诉我们：人皆反感批评。的确，批评与自己地位相同的合伙人不是一件愉快的事，也不是一件容易的事。一方面，要使他了解他所犯的错误，另一方面又要保持他的自尊。忠言逆耳，在批评中稍有不慎，言语运用不当，就会把小事变大，带来合伙人的误会、敌对，甚至冲突。要使合伙人能够常纳雅言，你必须有高度的技巧。

1．适当的时机、纯正的动机

纯正的动机和适当的时机，是对合伙人进行批评的基础。在你对其他合伙人进行批评时，双方应该以足够的信任为基础，如果无法取得对方的信赖，即使所持的见解精辟，却依然无法令对方折服。其次，你必须要有纯正的动机和建设性的意见，在进言之前先要确定自己的言行有助于合伙人，而且确能发挥实际效用。有许多批评经常以"我只是想帮助你"为由，事实上却为了一己之私。最后，你和被批评的对象之间有足够的关系，构成批评的理由，而你又有足够的时间分析你的看法。你应该知道，真理并非任何人能垄断或独占的，当我

们观察别人时，总免不了以个人有限的经验和一己的需要来做衡量，难免失之偏颇，最好的办法是提出批评之前，先请教第三者，使你的言论更能切合实际，合乎客观。

曾经有两个合伙人李宏清和万非涛，合伙经营一个企业。有一段时间，李宏清感觉到万非涛对合伙企业的事没有原来热情，大家在一起的时候，万非涛不再像原来一样积极为合伙企业出主意、想办法，工作不积极。李宏清曾在不同的场合，从侧面劝导过他，但收效不大，万非涛依然故我。面对这种情况，李宏清并没有急于对万非涛提出严厉的批评，以散伙来威胁他。而是一方面进行深入细致的调查，搞清楚万非涛工作不积极、没有热情的原因。原来万非涛发财之后，开始追求享受，有小富即安的思想。另一方面他等待时机，在恰当的时候对万非涛进行批评。有一次，他们见到了一个以前的朋友，此人因为富裕之后贪图享乐，没把心思用在事业上，结果把一个好端端的企业弄垮了，现在穷困潦倒，四处借钱。此人走后，李宏清便以此人为例，语重心长地对万非涛进行了批评与劝说，终于使万非涛回心转意，幡然悔悟。

2．适当场合、适度赞美

假设你的动机纯正，言论精辟，那么应该用什么方式提出批评呢？首先要选择适当的时机。当个人心平气和较能以客观立场发言时，就是谈话的适当时机。假若你心中充满不平，随时可能大发脾气，那么最好先让自己冷静下来，因为过分情绪化的表现不仅无济于事，反而有害。同时你要掌握事情发展的时效，至少在人们记忆犹新的时候提出批评。假如你在事情发生以后很久提出来，这时人们的印象已经模糊，你的批评反而容易给人留下"偏颇不公"的印象。此外，除了把握个人心理状况外，也要把握合伙人的心理状况。你应该在合伙人事先已有心理准备，并且愿意聆听的情况下，提出批评。一个人的情绪变化往往是很微妙的，当你的合伙人情绪好的时候，你对他批评即使过了头，也可能不去计较。而当情绪波动较大时，自控能力减

弱，这时的认识往往呈现极端化的倾向，并伴有逆反心理。此时，你的批评就是很平常，合伙人也可能听着不顺耳，甚至会把心中的烦躁迁怒于你，与你大吵大闹一场。因此，你应该善于掌握你的合伙人的情绪变化，适时提出批评。

第99节：第九章用好你的合作伙伴(11)

一个美国企业家说过："不要光批评而不赞美。这是我严格遵守的一个原则。不管你要批评的是什么，都必须找出对方的长处来赞美，批评前和批评后都要这么做。这就是我所谓的"三明治策略"--夹在两大赞美中的小批评。"在充分肯定合伙人成绩的基础上，再对他提出适当的批评，这倒不是说你在批评合伙人前，应先说一些漂亮的门面话，而是让合伙人知道，虽然他屡次在某件事上处理失当，然而你却尊重他的人格。为了把你对他的尊重传达给对方，适度的赞美和工作上的认同是必要的，否则光是针对对方的某项缺点提出批评，容易让对方感到不受尊重，因而心怀不平。

你所指出的事项，最好是合伙人可能再犯、而实际上又可以纠正的错误。假若同样的事件或错误不太可能再发生，那么在批评之前，最好三思而行。另外，假若合伙人所犯的错误，是他个人所无法纠正或弥补的，那么你的批评反而有害。

最后，如果你对自己的观察或判断心存疑念时，最好征求第三者的看法。这一点在处理目前尚未发生事端但处理稍有不当容易影响其他工作人员情绪的棘手人物时相当重要（例如先旁敲侧击，试探你所采取的某种方式是否妥善）。此外，这种方法也可以用在你和对方的关系并没有基本的信赖作基础的时候。

3．保留批评

在某些情况下，你必须保留批评。

（1）你无法取得对方的信任。

（2）你的用意只在伤害、打击对方，或借此一泻心中之恨。

（3）若你想批评的对象、行为或是双方的关系，尚未达到提出批评的程度，抑或你没有足够的时间。

（4）对方已经感到后悔，或是他本身已有层出不穷的麻烦。

（5）对方已经尽了最大的努力。

（6）错误只出现一次，很可能不再发生。

（7）你不愿别人对你的批评提出反击，也不想惹太多麻烦。

□生意不成仁义在

世上的万事万物有其本来面目和自然之理。一个女人过日子，必然孤凄；一个男子度时光，必然寂寞。鱼儿必定成群游荡，大雁飞行必定成队成行……这就是事物的规律。

自然的法则就是这样，和为贵，合则全。何况人与人之间呢?圣贤的思想就是依据这些原则形成的，人与人的合作也是因为这些原则而建立起一种互相依存的关系。

然而，人们在相互交往时常常走向它的反面。关系闹翻，翻脸不和时，合作的关系便破坏了，彼此都把对方视为仇敌，并把对方说得一无是处，一钱不值。

天下纷争大乱，和为贵的想法丢了，合则全的做法就成了累赘。强者称雄，各拉一班人马，各立一个旗号，道德标准不统一，是非曲直各执一端，各家学派也都以一孔之见沾沾自喜，并抨击对方。

比方说，耳能听，眼能看，嘴能吃，鼻子能闻，皮肤能感觉，手能灵巧地做事，脚可以至千里，都有各自独具的功能，不能彼此废弃，也不可相互代替，就像万空众技，各有长处，因而，各有自己的用途。虽然如此，但都只是一技之长，不能全面。

人与人闹翻，否定他人，就会自己孤掌拍不响，独木不成林，必须尽快另找合作者。强者称雄，天下纷争，社会的和谐平衡打破了，强者就是在削弱自己。

所以，了解和为贵、合则全的人，争而不离，争而和合，因而强者更强，吵而更亲，心心相交，不打不相识，事业更繁荣。

不争不吵，本来就不可能。嘴唇与牙齿也有互相冒犯的时候。和气生财，"和为贵"，商场上很忌讳结成仇敌，长期对抗。商场上很容易为了各自的利益争执不下，甚至争斗不休。或者因为一笔生意受到

伤害，从而耿耿于怀。但是，无论如何，都没有反目成仇、结成死敌的必要。

有位商界老手说过："商场上没有永远的敌人，只有永远的朋友。"今天可能因为利益分配不均而争吵，或者为争一笔生意搞得两败俱伤；然而，说不定明天携手，有可能共占市场，互相得利。

第100节：第九章用好你的合作伙伴(12)

所以，有经验、有涵养的老板总是在谈判时面带微笑，永远摆出一副坦诚的样子，即使谈判不成，还是把手伸给对方，笑着说："但愿下次合作愉快!"

因为，商场上树敌太多是经营的大忌，尤其是当仇家联合起来对付你，或在暗中算计你时，你纵有三头六臂，也难以应付。况且，做生意的主要精力应用于如何开拓市场，如何调动资金，如何作广告宣传等方面，如果老是用在对付别人的暗算与报复，难免会顾此失彼。

中国有句老话：生意不成人情在。商人一般都较圆滑，这也是多年积累的经验所得。

人与人之间，或许有不共戴天之仇，但在办公室里，这种仇恨一般不至于达到那种地步。毕竟是同事，都为同一单位工作，只要矛盾没有发展到你死我活的境况，总是可以化解的。记住：敌意是一点一点增加的，也可以一点一点消灭。中国有句老话：冤仇宜解不宜结。同在一家公司谋生，低头不见抬头见，还是少结冤家比较有利于自己。不过，化解敌意也需要技巧。

与你关系最密切的同事，心底里原来对你十分不满。他不但对你冷漠得吓人，有时甚至你跟他说话，他也不理不睬。有些关心你的同事，会私下探问：为什么你的好友对你如此不满?

当你面临这种人际关系的困境时，奉劝你给人留下一个良好的印象，不要做"小人"，所谓"少一个敌人等于多一个朋友"，开开心心地去履行新职，又与旧公司保持良好关系，才是上上之策。

□多一个朋友多一条路

很多人在为人的时候，都十分计较别人对自己的不利之处。而能够容忍别人的缺点，以宽仁为怀，其实是一个人非常优秀的品质。很多成功者就是凭借着对他人的宽容走上了成功之路的。

拿破仑在长期的军旅生涯中养成了体谅他人的美德。作为全军统帅，批评士兵的事经常发生，但每次他都不是盛气凌人，他能很好地照顾士兵的情绪。士兵往往对他的批评欣然接受，而且充满了对他的热爱与感激之情，这大大增加了军队的战斗力和凝聚力，成为欧洲大陆一支劲旅。

在征服意大利的一次战斗中，士兵们都很辛苦。拿破仑夜间巡岗查哨，发现一名巡岗士兵倚着大树睡着了。他没有喊醒士兵，而是拿起枪替他站起了岗，大约过了半个小时，哨兵从沉睡中醒来，认出了替他站岗的拿破仑，十分惶恐。

拿破仑却和蔼地对他说："朋友，这是你的枪，你们艰苦作战，又走了那么长的路，你打瞌睡是可以谅解的，但是目前，一时的疏忽就可能断送全军。我正好不困，就替你站了一会儿，下次你一定小心。"

拿破仑对待睡觉的哨兵没有大声训斥，没有摆出元帅的架子，而是语重心长地批评士兵犯的错误。有这样的元帅，士兵怎能不英勇作战呢?

曹操与张绣的合作也使后人钦佩他的宽宏大度。张绣是曹操的死敌，两个人有着深仇大恨，曹操的儿子和侄子都死于张绣之手。但是，在官渡之战前，为了打败袁绍，曹操考虑到张绣独特的指挥才能，主动放弃过去的恩恩怨怨，与张绣联合，并封张绣为扬威大将军。他对张绣说："有小过失，勿记于心。"张绣后来在官渡之战和讨伐袁谭的战役中，十分卖力。

官渡之战结束后，曹操在清理战利品的时候，发现了大批书信，都是曹营中的人写给袁绍的。有的人在信中吹捧袁绍，有的人表示要投靠袁绍。曹操的亲信们建议把这些对他不忠心的人抓来统统杀掉。可曹操却说："当时袁绍那么强大，我自己都不能自保，更何况众人呢?他们的做法是可以理解的。"于是，他下令将这些书信全部烧掉，不再追究。那些曾经暗通袁绍的人被曹操的宽宏大量所感动，对曹操更加忠心。一些有识之士听说了这件事，也纷纷来投靠曹操。

在生活之中，假如朋友不小心做了对不起你的事情，千万不可耿耿于怀。假如你揪住朋友的错误不放，朋友就会认为你过于小气，也许你们的友谊就会到此终止。而如果你能够表现出宽宏之态，那么你的朋友一定会对你有歉疚感，而主动地向你表示友好，这样你才能够变被动为主动。"多一个敌人不如多一个朋友"，孰优孰劣，你说呢?

第101节：第九章用好你的合作伙伴(13)

□绝不可以与之合作的几种人

根据大量的合伙经营的案例研究，至少有三种类型的人不能与之合伙创业。

1．好话说尽、食言自肥型

工商界的组成分子是极其复杂的，争利的手段也是千变万化的。一些人仗着自己有一点小聪明，自以为对商场的人情世故懂得比别人多，因而"走火入魔"，认为商场就是人骗人的地方，总想在与别人合作中多捞一点，多占别人一点便宜。于是，他们在与别人的合伙中对合伙人没有半点诚意，把对方当成傻瓜，想自己的利益时多，想别人的时候少，斤斤计较个人得失，总想自己多占一点，少做一点。对于这类人，不能与之合伙。这种类型的人都有一个共同的特征，那就是能屈能伸，就像蚂蟥一样，要与你合作或有求于你时，他的舌头如同蚂蟥咬人时的身体蜿蜒摇动，说话时音调动听极了，这就是所谓好话说尽。一旦目的达到，过去所说的话都忘得一干二净，完全站在自己的利益上打算盘，这就是所谓食言自肥。

照这样的说法，没有人愿意与他们合伙做生意，但事实上这类人又常常得逞，原因到底在哪里呢?因为这类人有很大的欺骗性，在实际生活中不容易对他们进行甄别。他们的一大"法宝"就是遇到人们的责难和质问时，能说出一大堆理由来解释，连拍带哄，说得你有脾气都没法说出来。这类人眼睛都亮得很，心里有一杆很精密的小秤，对与自己有关系的人都做过估量。凡是对他的利益有帮助的人，他不仅好话说尽，而且在必要的时候他也自愿吃亏，表示他的豪爽、耿直；可是对于那些不能帮助他的人，他就换了一副面孔，其态度之傲慢、表情之难看、说话之难听，真叫人难以想象。总之，这类人把商场中的坏习气都学到了家，如果再有一点表演天才，喜怒哀乐，学啥像啥，

即使商场老手、社会经验丰富的人，也会被他耍得昏天昏地，上当受骗。

2．眼高手低、耐心不足型

一些人不甘心替别人当员工，再加上筹措一笔资金也不太困难，于是便有了自己当老板的念头。他们认为，只要有钱做生意是最简单的事情；只要自己往靠背椅子一坐，自有手下的人替他效命卖力。在他们心中，只要有钱还怕雇不到人办事吗?听起来，他们的想法一点也没有错，只要你肯出高薪，不怕请不到人才，但是请来的人才如何用，这才是决定你够不够资格当老板的关键所在。

还有些人本身贪图享乐，不能从事艰苦复杂的创业工作，但现在每月的收入不足以维持消费水平，看到当老板的很神气，出入有小车，高档宾馆常来常往，应酬时灯红酒绿，轻歌曼舞，于是便想自己去当老板。他们只看到了成功后的享受和荣耀，却看不见创业的艰辛，眼比天高，心比山大。没有合伙之前说起创业来豪言壮语，信誓旦旦，发誓要干出个名堂来，一旦进入实质性的运作，需要投入艰苦的劳动时，需要长时间的努力时，就没有往日所说的那种干劲了，或是得过且过，贪图享乐；或是工作没有主动性，平日在单位里为别人干事时应付了事的那一套坏习气就出来了。很多受过良好教育，家庭环境又不错的，现在个人收入勉强过得去的人，最容易成为眼高手低、耐心不足型的人。他们没有受过生活的磨难，没有经受过创业的挫折，不懂得创业的艰辛，便以为当老板容易，做生意容易；一旦需要投入艰苦的工作，需要长时间地努力时，便显露出眼高手低、耐心不足的毛病。

3．自以为是、刚愎自用型

三国时代的马谡自认为从小熟读兵书，深知用兵之道，在守街亭时不听副将王平的劝阻，执意要把营寨建在高山之上，结果被魏军团团围住，几次突围没有成功，加上水源又被拦截，军心动摇，终被魏军击败，街亭失守。面对魏军的长驱直入，幸亏诸葛亮大智大勇，上

演了一出空城计，方才转危为安。马谡的错误造成街亭失守，军纪不容，诸葛亮不得不挥泪斩马谡，从此，马谡一直就成为自以为是、刚愎自用的典型人物。

第102节：第十章如何避免用错人(1)

在当今社会中，像马谡这样自以为是、刚愎自用的人依然很多，只不过表现的形式有所不同了。一些人自认为自己比别人聪明，分析力比别人强，听不进不同的意见，总以为自己的观点与看法是最好的。当别人对他的一些观点或看法提出不同的意见时，他常认为没有必要进行修改。对别人的意见或建议，轻易地给予否决，自己又提不出更好的方法来。思维方法是以偏概全，以点概面，偏激、固执，不易与人合作。这样的人当然不能与之合伙创业。

金无足赤，人无完人，任何人都有其优点与局限，优点与缺点同时并存。对于一般的缺点与局限，我们在选择合伙人时不能求全责备，要求对方十全十美，这事实上是办不到的，因为我们自己都不是十全十美。但对于具有上面所言的三种缺点与局限的人，我们一定不能与他们合伙创业，因为这些缺点错误是本质性的错误，是长期形成的，一时半刻也改不了。

自古以来，人们就感叹识别人的困难，也提出了一些识别人的方法。唐朝大诗人白居易在一首诗中写到："赠君一法决狐疑，不用钻龟与祝蓍。试玉要烧三日满，辨才须待七年期。周公恐惧流言日，王莽谦恭未篡时。向使当初身便死，一生真伪复谁知。"在这里，白居易强调了识别人的两个基本方法，第一，实践--试玉要烧三日满；第二，时间--辨才须待七年期。这些方法都值得我们在甄别不可以合伙者时学习和借鉴。

第十章如何避免用错人

任何时候都不要把宝押在小人身上。因为小人的本质决定了他们是靠不住的。对他们来说，有奶便是娘，谁给的好处多，就给谁当孙子。认不清小人的这一本性，恐怕被小人卖了还在帮着他数钱。

□警惕身边的阴谋家

一个人立身社会总会碰到许多的小事情，正是这些小事情影响或左右着大目标的实现。倘若一味遵循"大行不拘细节"的原则，置小问题于不顾，即使是英雄豪杰也难以逃脱"千里之堤，溃于蚁穴"的厄运。

亚历山大大帝的父亲腓力二世，本来是一位雄才大略的英明君主，可是正当他统率马其顿大军、扬戈策马东征之际，因"小节"不慎，被他的一个亲近侍卫刺杀身亡。

事情的原委是这样，这个侍卫跟他的一个宠妃发生小争执。而这个妃子自恃骄宠，口出污辱之言，使这个侍卫受到委屈，于是侍卫向他诉苦申告，希望他略微劝说贵妃。可是，腓力二世认为只有外国贵宾才能支配他的远征雄图，一个小小的侍卫提出的小事情不必去理睬，所以他随意申斥几句侍卫就不理了。侍卫受到申斥以后，一时气愤难消，竟拿起佩剑当场把他刺死。结果使他的一切雄图大愿都归诸泡影，征服欧亚两大洲，建立希腊帝国的重任不得不落在他儿子亚历山大大帝的肩上。这可以说是忽视小节，未能防微杜渐而铸成大错的一个例子。

叱咤风云的拿破仑也因家庭小事而招灭顶之灾。1812年，俄国正同土耳其交战，将大部分军队驻扎在土耳其境内。拿破仑考虑到这种情况，认为这个时机非常适合向俄国发动进攻，并于5月份作了历史上有名的对莫斯科的远征。经过长途跋涉，拿破仑的军队到了莫斯科附近一座山丘。可等待他们的几乎是一座空城，不久，传令兵又给拿破仑送来一份令人震惊的报告，大意是：原先在土耳其作战的俄国士兵，不知何时与对方签订了停战协定，现在突然出现在莫斯科西南600公里的地方，切断了法军的退路。

拿破仑看完这份报告，顿时感到一阵困惑和绝望。这等于是给他的前途作了死亡的宣判，他感到茫然不解。那样一个可信赖的土耳其，怎么会突然背叛了他呢?其实，正是他自己喜新厌旧，休了皇后约瑟芬才给他带来的恶果。约瑟芬的堂姐艾依曼是土耳其皇帝的母亲，

她听说表妹被休，就决计要惩罚拿破仑，这次她终于找到机会把拿破仑置于死地。

我国历史上的齐威王，在周朝既贪且弱、诸侯都不去朝见的情况下，仍然坚持朝见周天子，在当时可以说是行仁行义的壮举。然而，过了一年多周烈王死时，齐威王仅仅因为比诸侯晚去了一点吊丧，新天子就在讣告里扬言要杀他。一点疏忽就遭受杀身罪，齐威王当然极为不满，随后骂了一声新天子，可是又因为这随口一骂，又成为天下笑柄。

第103节：第十章如何避免用错人(2)

所以说，为人作事必须处处小心谨慎，就是细微的地方也不可粗心大意，要防微杜渐，只有这样才能在大事上稳步前进，有所作为。

从前齐国有个名叫夷射的大臣，某次他受齐王之邀参加酒宴。因为已经喝得酩酊大醉，便到门外吹吹风。守门的是个曾受过刖刑的人，他向夷射恳求说：

"若有剩酒，请赐我一杯!"

"什么?到一边去!像你这样的囚犯还敢跟我要酒喝!"守门人还想要求时，夷射已经离去。这时，天刚好下了一阵小雨，门前积了一片小便状的水滩。

第二天早晨，齐王出门时看到了这一小滩水，大为不悦："是谁在这里随便小便的?"当时，在门前小便是一种极不礼貌的行为。

"我不很清楚，但小的昨夜看见大臣夷射站在这里!"守门人汇报说。

结果，齐王立即赐夷射死刑。

春秋时，宋国将与郑国开战。战前，宋国的统帅华元杀羊犒赏士兵，可能是一时粗疏大意而没有给他的驾车人羊斟吃到。等到作战时，羊斟说："前天杀羊犒军的事，由你做主；今天驾车作战的事，由我做主。"于是，他就故意把兵车驱入郑军之中，使华元被俘，造成了宋军大败。

一杯酒，一碗肉，夷射和华元不经意时为自己留下了陷阱，被很不起眼的小人轻轻地就给推了下去。

□小人是靠不住的

任何时候都不要把宝押在小人身上。因为小人的本质决定了他们是靠不住的。对他们来说，有奶便是娘，谁给的好处多，就给谁当孙子。认不清小人的这一本性，恐怕被小人卖了还在帮着他数钱。

古今中外，由于看错人而酿成失败的事可以说不胜枚举。光绪皇帝的一生悔恨就是因为把宝押在两面派袁世凯这个小人身上，原指望他能来"护驾"把西太后搞下台，不成想，袁世凯却向西太后告了密，一眼看歪，光绪皇帝全盘皆输，他只能坐以待毙去往瀛台了!

经过多次酝酿，1898年6月11日，光绪皇帝颁布《明定国是上谕》，表示变法决心。召见变法首领康有为，详谈变法步骤，康有为开始参与政权，同时以西太后为首的顽固派也开始筹备政变。

颁布《明定国是上谕》后的第四天，西太后即令光绪下圣谕将维新派另一首领开缺回籍，明确规定朝中二品以上大臣凡授新职，都必须到皇太后处谢恩。又任命自己的亲信荣禄为直肃总督，统率甘军的董福祥、武毅军的聂士成和袁世凯的新军。

这是新旧两派决战的准备，新派得到起草上谕权，旧派则有军政实权，握着屠刀伺机而动。

从1898年6月11日到9月21日，共103天(史称"百日维新")，维新派实行"除旧布新"的初步理想，发出数十条改革命令。

这除旧命令虽是一纸空文，却触犯了守旧派的既得利益，引起各种旧势力强烈的反对，光绪皇帝愈益孤立，西太后则拥者众多。

就在维新派"纸上谈兵"的时候，顽固派已经在磨刀霍霍了，他们不允许维新派赢得时间，而一定要把维新派扼杀在摇篮之中。

6月间，几乎就在"戊戌变法"的同时，西太后开始调兵遣将，命令荣禄统率董、聂、袁三军待命准备。

袁世凯此人狡诈阴险，是个十足的小人。在甲午战争前，他是张骞的得意门徒，却暗中投靠张骞的对头李鸿章。因而被李鸿章认为是唯一可用的人才，才得以发迹。

9月初，西太后亲信李鸿章来到天津，与荣禄密谋，预计10月底从天津调兵，发动政变。形势危急，康有为派亲信探问袁世凯的意见，袁明确表示坚决拥护光绪。康有为、谭嗣同信以为真，向光绪全力保荐，让袁担任参谋部长，保护新政。几天后，形势更急，光绪密谕康

有为等说："朕位且不保，尔等有何良策，妥速筹商。"康有为、谭嗣同商量召袁世凯入京。9月16日，光绪召见袁世凯，擢升兵部侍郎，令其专事练兵事宜。次日又召见。18日，谭嗣同密访袁世凯，请他调兵入京救光绪出险，诛戮后党，恢复帝权。袁世凯慷慨答应，"正色厉声"大声说："诛荣禄如杀一狗耳"。于是，维新派吃下"定心丸"，翘首以待西太后"自投罗网"，没想到却被对方一网打尽。

第104节：第十章如何避免用错人(3)

9月20日，袁世凯请假回天津，径向荣禄告密。荣禄立即密报西太后，西太后立即开始行动，囚禁光绪皇帝，宣称皇帝再三"恳请训政"。9月21日，西太后坐殿理政，"百日维新"宣告结束。光绪皇帝的一生也毁在了袁世凯这个小人身上。

所以，一定要看清小人的真面目，牢记小人是靠不住的这一教训。

□小人的行为特点

中国人有一句成语叫"以君子之小度小人之心腹"，"最毒莫过小人心"，另一方面有成语说"谨防小人"，"天下惟女子与小人难养也"。可见小人的声誉很差，很不得人心，按理应该人人鄙夷才对。但费解的还有一句"无毒不丈夫"。因为小人的反义词应该是大丈夫，所以小人和丈夫的行为应该完全不同才对，但这里小人和丈夫的行为特征都是"毒"，可见两者的行为很难区分。

小人虽然难辨，但毕竟小人有许多特点，我们可以从以下特征来辨析：

1．小人口蜜腹剑

明朝的太监王振执掌大权，王佐想靠拍马屁逢迎巴结得到提拔。王佐容貌俊美而没有胡须。有一天，王振问道："王侍郎为何没有胡须?"王佐拍马屁道："老爷子没有，做儿子的哪里敢有?"但王振却满心高兴。

武则天执政时，宰相叫杨再思，他专门以谄媚阿谀来讨好别人。武则天的宠臣张昌宗以身姿貌美而著称，杨再思说："大家都说六郎(张昌宗)长得像莲花，我说不对，应该说莲花长得像您六郎!"

2．小人重己轻人

东汉末年，刘备和许汜闲谈，谈到徐州的陈登时，许汜说："陈登文化教养太低，不可结交。"

"你有根据吗?"刘备感到惊异。

"当然有"，许汜说："前几年，我去拜访他，谁想他一点诚意也没有，不但不理人，而且天天让我睡在房角的小床上。"

刘备笑着说："他这样做是对的。你在外边的名气大，人们对你的要求也就高了。当今之世，兵荒马乱，百姓受尽了苦。你不关心这些，只打听谁家卖肥田，谁家卖好屋，尽想捞便宜。陈登最看不起这样的小人，他怎么会同你讲心里话?他让你睡小床，还算优待哩。若是我就让你睡在湿地上，连床板也不给的。"

3．小人谣言惑众

孝武帝时，王国宝和王雅都得宠信。孝武帝嗜酒如命，常常酩酊大醉，以致清醒时少。某天晚上，孝武与王国宝和王雅一起饮酒，王雅推荐名士王旬。孝武叫人去召王旬，王旬已到了门外，听到了门卒的禀报声。国宝自知才在旬下，恐怕孝武对自己的宠爱被王旬所夺，因见孝武脸上已有酒红，便说："王旬古今名流，不可以酒色见，自可别召见他。"孝武同意他的意见，认为这是国宝忠于自己，于是，就传令不见王旬了。

4．小人大话欺人

五代十国时，南唐元宋有克复中原、再复大唐基业的大志。由于过分狂妄自大，他在攻下福建后得意忘形，认为消除天下纷乱、诸国割据的局面不费吹灰之力。但其实南唐与诸国相比，势单力薄，这是不可能的事。大臣魏岑趁侍奉唐元宗酒宴时说道："微臣少年时曾游魏州元城，喜欢当地的美丽风物，待陛下平定中原时，微臣只求到魏州做官。"元宗听后大喜，就答应了，魏岑连忙跪下拜谢。事后，大家觉得魏岑说大话讨好皇上是个奸佞小人，都对他敬而远之。

5．小人"八喜"

(1)喜欢造谣生事：他们的造谣生事都另有目的，并不是以造谣生事为乐。

(2)喜欢挑拨离间：为了某种目的，他们可以用离间法，挑拨同事间的感情，制造他们的不合，好从中取利。

(3)喜欢拍马奉承：这种人虽不一定是小人，但这种人很容易因为受上司所宠，而在上司面前说别人坏的话。

(4)喜欢阳奉阴违：这种行为代表他们这种人的行事风格，因此待你也可能表里不一，这也是小人行径的一种。

(5)喜欢"西瓜倚大边"：谁得势就依附谁，谁失势就抛弃谁。

(6)喜欢踩着别人的鲜血前进：也就是利用你为其开路，而你的牺牲他们是不在乎的。

第105节：第十章如何避免用错人(4)

(7)喜欢落井下石：只要有人跌倒，他们会追上来再补一脚。

(8)喜欢找替死鬼：明明自己有错却死不承认，硬要找个人来背罪。

□透视小人的内心世界

小人内心世界阴暗，不健全的人格加上强烈的私欲使他能够抛却一切道义上的负担去谋取利益，而当受到阻碍时，他就可以毫无顾忌地打击别人、伤害别人，通过对别人肉体或精神上的虐待来发泄自己压抑的仇恨。

1．小人的根底：极端的挫折或娇宠

每个人都有自己的成长经历，这样特殊的经历决定了他的性格和气质，对他的一生都有着巨大的影响。

小人作为人类的一个变种，其小人特质的形成与其特殊的成长经历有着密切的关系。而这种成长经历往往集中分布在两个极端之中：一个极端是充满挫折与不幸的环境，另一个极端则是充满娇宠与溺爱的环境。

挫折与不幸，往往会激发一个人的成就欲和功名之心，为了出人头地，他们学会了在夹缝之中笑脸求生，更形成其不择手段、不达目的不罢休的生存性格。

而娇宠与溺爱，则会形成一个人以自我为中心的自私性格和恃宠无忌、胆大妄为的行事风格。

所以，处于这两个极端之中的成长经历，特别是其童年生活，对小人成年之后的行为有着重大的影响。

朱温出生于贫苦家庭，有兄弟三人，他排行老三。在其兄弟幼年时，父亲已丧。因无以为生，母亲便带领三个孩子改嫁肖县人刘崇。刘崇生性懒惰，经常对继子动辄打骂。

生计的艰难、寄人篱下的滋味、缺乏亲情之爱的生活以及教育上的放任，使朱温从小养成残暴、荒淫、不知廉耻的性格。

后来，在朱温以后的征战及称帝过程中，这种性格就得到了完全的暴露。他使用酷法驭兵，所属将领稍有违背，即被杀死；对待百姓，更是杀之如畜。

更令人发指的是，他行如禽兽，不仅奸掠百姓妻女、侮辱大臣妻女，就连自己的儿媳也不放过。因此，当其子朱友圭刺杀他时，大骂曰："老贼万段!"

而朱温的儿子们受这种环境的影响，也个个暴戾，相互残杀不已。

2．小人的性格：过度的自卑或自傲

境地不如他人，才干不如他人，自然要生出自卑之心。依仗权势为所欲为而不受惩处，自然要生骄狂自傲之心。

为了得到心理补偿，自卑者往往会变得急功近利、不择手段地去夺取功名利禄，利用外在的强横来掩盖自己内心的虚弱。所以，不经过正确的心理调整，自卑之心极重者很容易堕入小人的行列，做出违反常理常情之举。

自傲的人，看不起别人，更容不得别人比自己强，对于自己所欲达到的目标，常认为理所当然。所以，这种人在行事上常会落入"顺我者昌，逆我者亡"的可怕境地。对于妨碍自己成事的人，无论是对是错，极端自傲者皆会毫不留情地予以清除。

3．小人的特征：膨胀的私欲及野心

小人的功名利禄之心要比常人强烈得多。在他们看来，只有依附一定的权势，获得一定的权柄，才有可能实现自己心中的欲望，并通过滥施淫威获得心理上的满足。

然而，小人的才能往往不足以控制大局，更无法承担其实现勃勃野心的重担，野心与实力之间的严重失衡与不对称性，使得一些人为

实现野心而不择手段。当仅凭自己的实力根本无法实现其欲望时，寄生便成为重要的手段。

说到底，小人飞黄腾达，靠的不是真才实干，而是靠对人心的揣摩和对当权者的谄媚。在一个人的生活道路上，如果确实存在着目标与自身条件的巨大差异，而这个人对实现目标的渴望又极为强烈，那么，在一定条件下，他就很容易堕落成为一个小人。

□六类常见的小人

1．深不可测型

这种小人摆出一副高深莫测的样子，对人爱理不理，若即若离，使人难以揣摩到他保持沉默的真实意图。按照西方心理学理论，这其实是一种权力的展示，玩这个游戏的人，是显示他能够操纵别人的情绪。

第106节：第十章如何避免用错人(5)

对付这种小人不要被他的沉默吓怕，不要让自己处于被动的地位，要采取主动出击的办法。要敢于凝视对方的眼睛，很少有人能被别人凝视着而不会感到不安并能继续保持沉默的。在凝视时，不要随便说话，因为一开口就会将这种凝聚的拉力破坏，会减轻对方不安情绪。

2．暗箭伤人型

这种小人喜欢躲在笑容后面攻击人，从不肯正面向人挑战，要么是在背后诽谤人，要么半开玩笑似的攻击人，要么就是指桑骂槐。你若作公开的反击显得小器，不与之计较又让人认为你胆怯。

对付这种人首先要将他的暗箭明朗化。如果他说一句阴阳怪气、明褒暗贬的话，就可严肃地责问他"这是什么意思"，而且要争取旁观者的支持，让这种小人没有容身之地。

3．歇斯底里型

这种小人极具侵略性，不管自己有理无理，总是喜欢攻击人，而且情绪易极端化，包括情绪混乱、极度愤怒、号啕大哭、摔东西等。怒不可遏时，还会说一些不堪入耳的粗话。

对付这种小人要用太极推手的方法，首先要镇定自若，不要被气势汹汹的来势唬住，将其攻击来的力量化解之后，再趁机反击。也就是等对方歇斯底里发作之后，再理直气壮地指出其错误。如果与对方硬碰硬，会使双方都下不了台。

4．装疯卖傻型

这种人看上去是老好人，非常友善，唯唯诺诺，害怕别人对他有恶意，对任何人的立场和言论都表示赞同。但到了真正的利益冲突时，这种人会毫不犹豫地背着你推翻一切从前对你的赞同和支持，让你处于十分被动的地步。

对付这种小人的办法是要让其与你坦诚相处，同时要多了解他的背景资料，如家庭、爱好、价值观等，让他为你的真诚而感动，担心失去与你的友谊而不敢背叛你。

5．恃才傲物型

这种人对工作狂热，也很有能力，但在工作中不肯听从任何人的意见，认为天下英才非我莫属。有了成绩则居功自傲，犯了错误却推得一干二净，赖到别人头上。这种人我行我素，藐视他人的存在，很难有人愿意与之合作，在团体中容易影响士气。

对付这种人要有备而战，要让他觉得天外有天，人外有人，要让他觉得你的智商、学识、能力都比他强，让其心服口服，无话可说。但对于他的长处和正确的见解，要充分认可和支持，不要损伤其自尊心。

6．煽风点火型

这种小人并非用明显的手法来破坏工作或挑拨离间，而是用个人处事的态度来影响别人，或者煽阴风、点鬼火，利用其阴谋诡计来破坏其他人之间的关系，使整个团体都人心惶惶、意志消沉、士气低落。不仅自己不求上进，还想方设法让其他人不进步。

这种小人说来倒是很聪明的，对错误的言论找出许多借口来支持，从各个角度向人泼冷水，让人不自觉地就气馁了。对付这种人最好的办法就是将其消除出去，不能让一颗老鼠屎坏了一锅汤。

□牵着恶人的鼻子走

俗话说："人过一百，形形色色"，"林子大了，什么鸟儿都有"。在公司里往往也是这样。一些下属由于种种社会不良现象的影响或者在利益的驱动下，也会萌发害人的念头。知人知面难知心，作为一名公司老板，很难保证自己对所有的雇员都了解。

因此，总有一些善良的人会被蛇一样的恶人欺骗、陷害。这些善良的人之所以上当受骗，是因为人们的警惕性不高，总以善心待人。

古代寓言中那个救了狼性命的东郭先生和暖活了冻僵的蛇的农夫，就属于这种人。

有的老板明知自己的某一位下属是个坏人，背叛过自己，却带着侥幸心理相信他能痛改前非，悔过自新，以致不加提防，再一次吃亏上当。这种人最愚。

另有一种老板，能够认准陷害过他的恶人，对之拒于千里之外，不会再受其害。但是，对于另一样式的恶人他却认识不清，尽管有人一再警告，但他没有亲自领教过这种恶人的狠毒，因而不加提防，直到遭受不测，才痛心疾首，恨之入骨。就像《红楼梦》中贪淫的贾瑞看风月宝鉴一样，只挂记美色不相信骷髅，这种人相信自己的亲身体验而不相信别人，只接受自己的经验教训而不善于吸取他人的教训，这种人也属于愚类。

第107节：第十章如何避免用错人(6)

被蛇咬过一次是难免的，重要的是吸取教训，总结经验，增强警觉，提高洞察力，对于一时认识不清的人尽量小心谨慎，在使用不了解的人之前一定要经过严格的考验，遇事多听别人意见，不可贸然委以重任。

压根就没被恶人陷害过的老板，寥若晨星。把恶人操纵于股掌之上，这才是商海的弄潮儿，企业界的高手，管理上的精英。这种老板一开始就善于观察学习，注意认清社会上的好人和坏人。善于掌握坏人的活动规律，善于吸取前人的经验教训，学会和掌握猎获恶人、驯服他、操纵他和防止被他陷害的全套本领，随意摆布他，这是使用恶人的最高境界。因为办企业有时还少不了用以恶制恶的手段。

作为一个企业的领导者，你手下难免会有几个蛮横的人，这些放肆的人对你是非常危险的。他们总是像总经理一样，到处施展其权威，他发表意见并不是要帮助人，而是想驾驭你。对于这种人一定要设法让其屈服于你的权威之下。

据说托尔泰教学生打猎时，先教他们如何驾驭马。如果马走斜道而不肯回来，你偏把缰绳向它偏的那边拉，让马转个圈回到正面来，所以那匹马始终都不知道究竟是自己斜着行还是骑马者拉它朝那边走。当你促使马朝着你想要去的方向走时，你便是马的主人了。

□看清柔弱者的真面目

大将军王敦去世后，他的兄长王含一时感到没了依靠，便想去投奔王舒。王含的儿子王应在一旁劝说他父亲去投奔王彬，王含训斥道："大将军生前与王彬有什么交往?你小子以为到他那儿有什么好处?"王应不服气地答道："这正是孩儿劝父亲投奔他的原因，江州王彬是在强手如林时打出一块天地的，他能不趋炎附势，这就不是一般人的见识所能做到的。现在看到我们衰亡下去，一定会产生慈悲怜悯之心；而荆州的王舒一向保守，他怎么会破格开恩收留我们呢?"王含不

听，于是径直去投靠王舒，王舒果然将王含父子沉没于江中。而王彬当初听说王应及其父要来，悄悄地准备好了船只在江边等候，但没有等到，后来听说王含父子投靠王舒后惨遭厄运，深深地感到遗憾。

好欺侮弱者的人，必然会依附于强者；能抑制强者的人，必然会扶助弱者，作为背叛王敦父辈的王应，他的一番话说明他是深谙世情的，在这点上，他要比"老妇人"强得多(王敦每每称呼他兄长王含为"老妇人")。

柔弱者被利用，可以博得人同情，很可能救弱者于危难之间。弱者之柔很少有害，往往是弱者寻找保护的一个护身符，柔若被正者利用，则正者更正，为天下所敬佩。正者之柔，往往是为人宽怀，不露锋芒，忍人所不能忍。

柔还有可能被奸者、邪者所利用，这就很可能是天下之大不幸。他们往往欺下罔上，无恶不作；在强者面前奴颜婢膝，阿谀奉承，在弱者面前却盛气凌人，横行霸道，他们以柔来掩盖真实的丑恶嘴脸，让人看不到他的阴险毒辣，然后趁你不注意狠狠地戳你一刀。这才是最可怕的。宦官石显虽不能位列三聊，但也充分利用皇帝对他的宠信而日益骄奢横逸，滥施淫威。在皇帝面前他却显出一副柔弱受气的小媳妇神态，不露一点锋芒，以博得皇帝的同情和信赖，借此却又更加胡作非为。严嵩是一代奸相，可谓赫赫有名，恐怕要比谁都忠于皇上忠于天朝；而在皇帝背后却欺凌百姓，玩弄权术，恶名昭著。正是这种人才善于耍手腕，以他的所谓柔来战胜他的敌人，达到他不可告人的目的。他们往往长于不动声色，老谋深算，满肚子鬼胎，敌手往往来不及防备便遭暗算。

日常生活中有的人总是毕恭毕敬的模样，一般而言，这样的人与人交际应对，大都低声下气，并且，始终运用赞美的语气，因此，初识之际，对方往往感觉不好意思；但是，交往日久，就会察觉这种人随时阿谀的态度，而致厌恶。

观察了解，这种类型的人的幼年期，多数受到双亲严厉且不当的管教，而致心理扭曲。总是怀抱不安与罪恶感，心中有所欲求时，就受到内在自我的苛责。久而久之，这些积压的情绪经过自律转化，就现形于表现。这样的表象，是他们所自知的，却是难以修正的，因为借着毕恭毕敬的态度，他们才能平衡内在的不安与罪恶感，并且压抑益深，态度益甚。也就是说，他们外表的恭敬，并非内在的反映。

第108节：第十章如何避免用错人(7)

这种人常常过分使用不自然的敬语，常是敌意、轻视、具有警戒心的表示。因为常识告诉我们，双方关系好时是用不着过多恭敬语的。比如：贵府的千金真可爱!你丈夫又那么健康，实在令人羡慕……类似口头的礼貌，并不表示对你的尊重，而是表示一种戒心、敌意或不信任。

公允地说，毕恭毕敬的柔弱者，大多并非是什么恶人邪徒。之所以强调对他们的防范，是因为在他们柔弱的表象给我们带来安全感之时，混迹其中的黑心者很容易偷袭得手。

有一头鹿瞎了一只眼。这鹿跑到海边，在那里喝水。他用好眼对着陆地，防备猎人袭击，用瞎眼对着大海，以为那边不会有什么危险。有人坐船从旁边经过，看见这头鹿，一箭就射中了它。鹿倒下时自言自语地说："我真倒霉，我原以为陆地危险，严加防范，而去投靠大海，想不到遇上了更深重的灾难。"

由此可见，当我们与外表平柔之人打交道时，应该力戒松懈，小心测试他内心的意图，而绝不能掉以轻心，以为此类人就可以不负重托，不行奸邪。有言道：害人之心不可有，防人之心不可无，对外表毕恭毕敬的人更应如此。

□留心光说不做的人

北京人都知道这么一句俗话："天桥的把式，光说不练"，靠的全是嘴皮子上的功夫。有些人说光说不做也是中国人的通病。领导一定要注意这样的下属，如果处理不好会说不做的员工，会助长他们懒散的行为，企业有什么效益可谈?

你经常会遇到这样一些人，他们夸夸其谈，也能经常引经据典，妙语连珠，他们总气势逼人，让你感觉到一种慑人心魄的压力；他们交友无数，时常会在各种场合认出自己的新识故交，而后寒暄良久；他们也能在大庭广众之下大声说笑议论，好像别人都已经不存在，虽

然有许多人正在目不转睛地注视着他们；对于别人交给他们去做的事情，他们会信誓旦旦，又拍胸脯，又下保证，但转眼他们就会把刚才的保证忘得一干二净；他们极其关心社会公益事业，对不合理的现象也义正词严，但他们并不去想法制止，而是争取一切有利时机来表现自己；在你的眼中，他们是那么的伟大，而自己又是非常的微不足道，你甚至已经开始对他们顶礼膜拜；他们无所不能，无能不精，无所不在，但实际上却又无所事事。

作为一个部门的领导，你的下属中肯定有这样的人物：他们能够调动起他们周围的人群的兴趣指向，而后演说得唾沫乱飞，天花乱坠，大家甚至热烈鼓掌，齐声为他们叫好，你甚至也有点蠢蠢欲动。但当你静下心来仔细思考的时候，却又发现即使你费尽力气穷搜记忆，你也找不出一件他们做成过的、值得人夸奖的工作，你甚至觉得，他们除了嘴皮上有点功夫之外，再不能给你留下任何好感。

但是，有时你仍然很羡慕他们，他们甚至拥有着比你更高的聚焦能力。你十分不齿于自己笨拙的口才，想从他们那里得到一点儿有利的东西，借以提高自己的口才。但实际上，他们一无是处。

如果你的下属有一个这样善于夸夸其谈的人，那么你还算幸运，因为你还有能力维持团体的原状；如果数量变为两个，那么你就要多费点儿神了，他们会趁着你稍微松懈的机会把整个办公室搞得一团糟。你得承认他们强劲的破坏能力。

也许这种人的存在使你和下属的工作环境变得轻松怡人起来。他们的言语常常会让大家体味到语言的极大感染力，敬佩他词汇上的丰富和语音组织上的敏捷。但是，如果你想务实，如果你想领导下属靠成绩来证明团体的力量，那么你就要倡导起一种务实的工作作风，而他们这种类似于浮夸的虚假行为则正好阻碍务实作风的建立。权衡其中的利弊，我想你还是很容易做出明智的选择的。不要以为你们的工作环境离开他们就会变得沉闷无聊而缺乏情趣，如果你觉得离不开这些其实很虚假、很虚无的语言及风采，那么你永远也不能体味到由真

正的生活经历撞击出来的人生的幽默，你也无法去体味真正丰富多彩的人生。

第109节：第十章如何避免用错人(8)

这些说起来很容易，但真正能够做到确要颇费一番周折。费仲、尤浑之于商王纣，高俅、蔡京之于宋徽宗，秦桧之于宋高宗，魏中贤之于明熹宗，前者都是以奉承讨好、溜须献媚而换得荣耀，他们嘴皮上的功夫自不必说；后者则恰恰都是被前者的花言巧语闭塞视听，远离事实和民意，弄得自己的天下一塌糊涂。因为这种情况而殃民亡国的君王不计其数。也有无数的君王曾在登基之初信誓旦旦地决心要以国事为重，吸纳视听，从谏如流，做出一番彪炳青史的事业，但到后来多数都成了专逞口舌之人的攀附物。唐太宗是个很开明的皇帝，但也差一点斩了魏征。

虽然你经营打理的不是一个国家(当然也不排除你因为拼搏努力成为国家领导人的可能性)，但一样有可能被这样的人的外在表现所迷惑，进而使你的事业停滞不前。

现在，请你仔细地回想一下，你是不是存在这样的一个失误：你有无数个下属，你的注意力被一些平素有说有笑、善于表达自己的人所吸引，而那些平素沉默寡言、不喜欢外露的人则被你所忽略，而且在这个过程中，你似乎忘记了将更多的注意力投注在这两种人的实际成绩上!

如果你真的犯了这样的错误，那么你必须赶紧加以改正，工作成绩才是你和你所领导的下属团体存在的真正意义。

不要以为去辨别一个能够求实的和一个只知表现伶牙俐齿的人是一件很困难的事情，把工作交给那些你想辨别的人，仔细考察最终的工作成绩，你会很简单地得出结论。而且，为你提一个建议，如果你和你的下属都是勤于工作求成绩而又讷于表达的人，那么不妨在这方面多加练习，毕竟你们还要说服不信任你们的其他人。

□只有忠诚是不够的

在中国内地，许多私营业主靠自己的聪明和艰苦奋斗，创立了自己的企业，他们深知自己的成就来之不易，为了保护自己的事业，他们往往不信任外人，由自己的妻子、儿女或其他亲属来担任企业的要职，殊不知，这样做具有很大的危险性。

身负要职的人对自己忠诚很重要，但再忠诚的人如果胜任不了工作也没有用。小公司中，常常见到重要的职位都由自己的血亲或姻亲占据着。人们普遍认为亲戚是不会背叛自己的，也就是说，他们可靠些。如果是外人的话，不知道他什么时候会辞职不干，而且辞职后可能会做相同的生意，成为自己的竞争对手。如果是自己的亲戚，就不会发生这种事。

在亲戚担任要职的人中，常常有没能力，根本干不了工作的人。如果有这种人在，其他职员就提不起劲，虽说是个无能的"要人"，他们却会自持"我是老板的亲戚"的自傲感，到处显威风，周围的人对此将无法忍受，人们会变得歇斯底里，一边想这种人能不能早点退休走人。

忠诚是指决不背叛老板和公司，就是无论是好是坏，都要怀有为了老板和公司全身心地奉献自己的愿望。对老板来说，有这种人在自己身边，既省心又放心。

但是从公司经营的角度来看，因为这种人的存在，而使公司的工作处于一种荒疏的状态，就得不偿失了。必须是能胜任工作的人，才能为公司带来利润，才能使公司得以发展。关键的问题是如何把各种类型的人都很好地组合在一起，并使之发挥最大效力，这也是当老板的一项重要工作。

老板应该有远大的眼光，要想在商界立足，要想使自己的事业成功，必须记住："在商言商。"一切为了公司，一切为了事业。

□对专以"拍马屁"为生的，请走人

办公室里常有那么一帮人，专以"拍马屁"为生，而且还具有相当技巧，拍起"马屁"来不显山不露水，让领导浑然不觉中上了他的当，

最终受害的还是你自己。一名精明的领导要对专以"拍马屁"为生的请走人，不给他们机会，以免使公司、个人受到伤害。

的确有不少被奉承得昏了头的领导，把升迁制度变成了党派之分：谁对他毕恭毕敬、阿谀奉承，就等于佩服他，他就对之恩宠有加，大加赞赏和关爱。无疑，这种"领导人风范"更助长了阿谀之风的盛行。

第110节：第十章如何避免用错人(9)

明智的领导则不会这样做，他不会中这个圈套，他反而会十分鄙视和厌恶拍马屁奉承的下属。

而你自己，首先应当保持清醒的头脑。哪些是实事求是的评价之辞，哪些又是阿谀奉承之辞；在阿谀奉承之中，哪些人是出于真心而稍稍过分地赞美几句，哪些人又是企图通过奉承领导而达到自己的某种企图；哪些奉承之辞中含有可吸取的内容，哪些奉承话都是凭空捏造、子虚乌有等等，诸如此类。对于这些绝对不能糊涂。

领导如何对付阿谀奉承者，以下三方面权作参考。

1．对待专门溜须拍马奉承领导而毫无工作能力的人，方法最简单--请君走人就是了。

当然，如果他确是无能之辈，也该让他走人。况且他还专善阿谀奉承，你周围有这么一颗不知何时爆炸的炸弹，你说你还会有多少好日子可过。所以，及时让他走人比什么都强。

2．对于能力一般而又有些奉承爱好的员工，最好给他找个合适的位子，让他闲呆着算了。

这类人不好简单辞掉，因为他还有一定能力。也不可委以重任，因为他不仅能力平庸，还爱溜须拍马，委以重任的话，迟早会坏了你的大事。在你的单位中要做到人尽其才，不光指有效地利用人才，也指使用这些能力一般而又有某些毛病的人。这类人有的时候还为数不少，是一支不可忽视的力量。

对于这类人要注意批评教育并采用不同的方式方法。要耐心，不能急于求成，这种毛病的养成不是一朝一夕的事，改正起来也一定不容易。在这个时候，你要格外注重策略，注意态度，争取从根本上扭转他们的行为，改正他们的毛病。

3．对于那些确有较强能力却也喜好溜须拍马的人，你一定要小心对待，这些人可是巨量型"炸弹"，弄不好会造成极大麻烦的。

对待这种人，首先你要依据他的实际能力委以相应的职务。起码在他们的眼中，你不能成为不识才的领导。这影响着他们的工作热情，而且也带动着一批人。

另外，你的一些较有能力的下属，没有觉察到这类人的阿谀奉承，只看到了他们的才华，并同时盯着你的行动。如果你不能给第三类人以相应职务，那些持观望态度的有能力者就会离你而去。这些人看问题不够全面，但他们确实走了，无可挽回。

□不能重用的18种人

一粒老鼠屎，搅坏一锅粥。无论什么地方都会有害群之马出现，他们破坏性强，影响力大，使人们防不胜防。对这种人，一定要敬而远之。

其一，好高骛远者。精深的事不会做，而粗浅的事又不愿做的人，那么一生就无所事事，这就注定了其人生的失败。

其二，自怜自欺者。自己既没有用人的才干，而又不愿被别人所用的人不能用。

其三，孤独自处者。不能与好人接近，又不能与坏人疏远的人，必会被好人远离，坏人同化，其结果是很危险的。

其四，滥交无友者。虽然熟人满天下，却没有其真正的朋友，别人不批评他，他也无法批评别人，这样会陷入困境，无所成就。

其五，自私自利者。讲求个人利益，大事办不好，小事又不愿意做的人，注定要倒霉的。

其六，随风而倒者。在修道主义方面，被势力大的人所吓倒，而且一般百姓也不来附和，如此必定要灭亡。

其七，牢骚太盛者。有一段令人同情的经历，看一切是灰色的，嫉妒得到好处和幸福的人。注意：传染性很强。

其八，极其敏感者。心理承受能力极差，过于内向、忧郁，会造成很多麻烦。他们干出的事常会让人目瞪口呆。

其九，反对社会者。破坏心理，仇恨一切，盼望毁灭性事件发生。可怕。

其十，极"左"极右者。常以追求真理面目出现，极端化。危险。

其十一，挑拨离间者。东张西望、猎奇、好管闲事，对一切感兴趣，常处于兴奋中，惟恐天下不乱。有了他，企业永无宁日。

其十二，吹牛说谎者。这种人陈词滥调夸夸其谈，好像这种论调正流行一时。

其十三，大言欺人者。这种人道理少而言辞繁多，听起来似乎意义深远。

其十四，曲意逢迎者。这种人曲意迎合别人的意见，好像已经领悟。

其十五，随波逐流者。这种人跟在人后，人云亦云，好像是听了别人的讲述后才做的判断。

其十六，不懂装懂者。这种人回避疑难问题不去回答，好像知道很多，实际上一无所知。

其十七，浅尝辄止者。这种人仰慕通晓道理的人，但只学到别人的皮毛，看上去好像心领神会，其实并未理解。

其十八，争强好胜者。这种人争强好胜而不顾常理，理屈词穷了还自以为尚有妙语，以至于牵强附会，强词夺理，看上去好像是自己有理而不愿屈服。